



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA



Plan de Competitividad Municipal del Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador

2012 – 2016

**Presentado a RTI por la Fundación Nacional para el Desarrollo, bajo
el Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal**

El Salvador, agosto de 2012

Plan de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado 2012 – 2016

Agosto de 2012

Elaborado para:

José Luis Trigueros

Director - Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal
Torre Futura, Local 2, Nivel 9,
Calle El Mirador y 87 Av. Norte, Col. Escalón
San Salvador, El Salvador.
Teléfono: (503) 2264-6659/7026
jtrigueros@mcp.rti.org

Elaborado por:

Fundación Nacional para el Desarrollo, FUNDE

San Salvador, El Salvador

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de FUNDE y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

ÍNDICE DE CONTENIDO

GRÁFICOS	5
SIGLAS Y ACRÓNIMOS	7
RESUMEN EJECUTIVO	8
INTRODUCCIÓN.....	10
CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA.....	11
1.1 CONCEPTO DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	11
1.2 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	12
FASE 1. SENSIBILIZACIÓN Y MAPEO DE LOS ACTORES CLAVES.....	12
FASE 2. CAPACITACIÓN BÁSICA SOBRE LIDERAZGO Y COMPETITIVIDAD	13
FASE 3. ELABORACIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	13
CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO	14
2.1 CARACTERIZACIÓN GEOGRÁFICA DEL MUNICIPIO.....	14
2.2 RECURSOS NATURALES.....	15
A. CLIMATOLOGÍA	15
B. RECURSOS HÍDRICOS	15
C. TIPOS DE SUELO	15
D. RECURSOS FORESTALES.....	16
2.3 CONECTIVIDAD	17
A. INFRAESTRUCTURA VIAL.....	17
B. INFRAESTRUCTURA DE TELECOMUNICACIONES.....	17
2.4. POBLACIÓN.....	18
2.5 MIGRACIÓN	20
A. PORCENTAJE DE PERSONAS RECEPTORAS DE REMESAS	20
2.6 EDUCACIÓN.....	20
A. AÑOS DE ESCOLARIDAD PROMEDIO	20
B. TASA ALFABETISMO ADULTO	21
CIUDAD DELGADO MUESTRA TAMBIÉN UNA SITUACIÓN MENOS FAVORABLE EN ESTA VARIABLE, QUE EL PROMEDIO DEPARTAMENTAL. LA TASA DE ALFABETISMO ADULTO (MAYORES DE 15 AÑOS) DEL MUNICIPIO ES DE 90.7%, Y LA DEL DEPARTAMENTO ES DE 91.3%.	21
C. INFRAESTRUCTURA Y OFERTA DE SERVICIOS EDUCATIVOS	21
2.7 CALIDAD DE VIDA E ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO -IDH	22
A. INGRESO PER CÁPITA DEL MUNICIPIO	22
B. ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DEL MUNICIPIO	22

C. COBERTURA Y ACCESO A SERVICIOS BÁSICOS	23
2.8 MAPA DE ACTORES	25

CAPITULO III.GESTIÓN MUNICIPAL 31

3.1 GESTIÓN MUNICIPAL.....	32
A. SUBÍNDICE DE TRANSPARENCIA	32
B. SUBÍNDICE DE SERVICIOS MUNICIPALES.....	34
C. SUBÍNDICE DE PROACTIVIDAD	35
D. SUBÍNDICE DE SEGURIDAD	35
E. SUB ÍNDICE DE NORMATIVA MUNICIPAL	35
F. TRÁMITES EMPRESARIALES.....	35
G. NÚMERO DE NEGOCIOS REGISTRADOS EN EL CATASTRO EMPRESARIAL	36
3.2 RESULTADOS DEL ÍNDICE DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL- ICM.....	36

CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL..... 39

4.1 TEJIDO PRODUCTIVO DEL MUNICIPIO	39
A. PERFIL DEL SECTOR AGRÍCOLA.....	39
B. PERFIL DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	40
C. PERFIL DEL SECTOR COMERCIO.....	41
D. PERFIL DEL SECTOR SERVICIOS	41
E. PERFIL DEL SECTOR TURISMO.....	42
F. COOPERATIVAS QUE EXISTEN EN EL MUNICIPIO	42
4.2 TEJIDO EMPRESARIAL	42
A. ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LAS EMPRESAS	42
B. GÉNERO DE PROPIETARIOS	43
C. CANTIDAD DE EMPLEADOS	43
4.3 SERVICIOS DE APOYO A EMPRESAS	44
A. OFERTA DE SERVICIOS FINANCIEROS: ACCESO A CRÉDITOS	44
B. OFERTA DE SERVICIOS NO FINANCIEROS (SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL PÚBLICOS Y PRIVADOS) ...	44

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO.. 45

5.1 METODOLOGÍA DE ELABORACIÓN DEL FODA	45
---	----

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 47

6.1 VISIÓN.....	47
6.2 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	48
6.3 LÍNEAS ESTRATÉGICAS DE ACCIÓN	48
6.4 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD.....	51
6.5 PROGRAMAS Y PROYECTOS PARA IMPULSAR LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL Y MEJORAR LA CALIFICACIÓN DEL ICM: ACCIONES INMEDIATAS Y PROYECTOS DE MEDIANO Y LARGO PLAZO.....	52

6.6 PROGRAMACIÓN ANUAL Y MULTIANUAL	57
---	----

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO..... 59

7.1 COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL:.....	59
--	----

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL..... 61

8.1 INDICADORES PARA EL MONITOREO Y SEGUIMIENTO DE PLAN DE COMPETITIVIDAD	61
8.2 INDICADORES SOBRE EL COMITÉ DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL.....	63
8.3 INDICADORES SOBRE LA GESTIÓN MUNICIPAL	63
8.4 INDICADORES SOBRE LAS ACTIVIDADES DE APOYO A LAS EMPRESAS: CAPACITACIONES, ASOCIACIONES FORMADAS, ASESORÍA.	63

DIAGRAMAS

<i>Diagrama 1. Fases y etapas de la construcción del Plan de Competitividad Municipal</i>	12
<i>Diagrama 2. Mapa de Actores del Municipio de Ciudad Delgado</i>	30

GRÁFICOS

<i>Gráfico 1. Porcentaje de Hogares con Servicio de Telefonía Fija,</i>	18
<i>Gráfico 2. . Porcentaje de Hogares con Servicio de Internet Domiciliar,.....</i>	18
<i>Gráfico 3. Población del Municipio de Ciudad Delgado</i>	19
<i>Gráfico 4. Tasas de Crecimiento Poblacional, Municipio de Ciudad Delgado,</i>	19
<i>Gráfico 5. Población por Grupos Quinquenales de Edad, Ciudad Delgado 2007</i>	20
<i>Gráfico 6. Años de Escolaridad Promedio, Ciudad Delgado 2009.....</i>	21
<i>Gráfico 7. Tasas de Alfabetismo Adulto, Ciudad Delgado 2009.....</i>	21
<i>Gráfico 8. Porcentaje de Hogares con Agua Potable Dentro de la Casa, Municipio de Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009</i>	23
<i>Gráfico 9. Porcentaje de Hogares con Acceso a Saneamiento por Alcantarillado, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009</i>	24
<i>Gráfico 10. Porcentaje de Hogares con Acceso a Recolección de Basura, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009</i>	24
<i>Gráfico 11. Porcentaje de Hogares con Servicio de Electricidad, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009.....</i>	25
<i>Gráfico 14. Evolución del Desempeño Competitivo del Municipio entre las Mediciones ICM 2009 y 2011 por Cada Subíndice.....</i>	38
<i>Gráfico 15. Municipio de Ciudad Delgado, Comparación de los Subíndices del ICM con los Valores Máximos y Mínimos a Nivel Nacional</i>	38
<i>Gráfico 16. Municipio de Ciudad Delgado, Total de Productores Agropecuarios</i>	39
<i>Gráfico 17. . Municipio de Ciudad Delgado, Total de Empleos Generados</i>	39
<i>Gráfico 18. Municipio de Ciudad Delgado, Superficie (mz) Sembrada.....</i>	40
<i>Gráfico 19. Ciudad Delgado, Establecimientos del Sector Industria según Clasificación PYMEPERREM.....</i>	40
<i>Gráfico 20. Ciudad Delgado, Número de Establecimientos del Sector Comercio según Clasificación PYMEPERREM.....</i>	41

<i>Gráfico 21. Ciudad Delgado, Número de Establecimientos del Sector Servicios según Clasificación PYMEPERREM.....</i>	<i>41</i>
<i>Gráfico 22. Ciudad Delgado, Tamaño de las Empresas según Clasificación PYME.....</i>	<i>42</i>
<i>Gráfico 23. Ciudad Delgado, Tamaño de las Empresas según Clasificación PYMEPERREM</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 24. Propietarios de los Establecimientos por Género</i>	<i>43</i>
<i>Gráfico 25. Cantidad de Empleados Según Personal Total y Personal Remunerado</i>	<i>44</i>

MAPAS

<i>Mapa 1. Municipio de Ciudad Delgado, San Salvador</i>	<i>14</i>
<i>Mapa 3. Topografía del Municipio.....</i>	<i>16</i>
<i>Mapa 2. Municipio de Ciudad Delgado, Usos del Suelo.....</i>	<i>16</i>
<i>Mapa 4. Red vial de Ciudad Delgado.....</i>	<i>17</i>

TABLAS

<i>Tabla 1. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos, Ciudad Delgado 2009.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 2. Matrícula y Secciones por nivel educativo. Año 2009</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 3. Mapa de Actores del Municipio de Ciudad Delgado</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 4. Diagnóstico de los trámites empresariales, Ciudad Delgado 2011</i>	<i>36</i>
<i>Tabla 5. Evolución del Desempeño Competitivo del Municipio Entre las Mediciones ICM 2009 y 2011 por Cada Subíndice.....</i>	<i>37</i>
<i>Tabla 6 Conceptos del Análisis FODA</i>	<i>45</i>
<i>Tabla 7. Análisis FODA.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 8. Línea Estratégica de Acción 1</i>	<i>49</i>
<i>17. Tabla 9. Línea Estratégica de Acción 2</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 10 Programas y proyectos de la línea de acción 1.</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 11. Programas y proyectos de la línea de acción 2</i>	<i>55</i>
<i>Tabla 12. Programación anual y multianual</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 13. Programación anual y multianual.....</i>	<i>58</i>
<i>Tabla 14. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado.....</i>	<i>59</i>
<i>Tabla 15. Indicadores de Logros Alcanzados.....</i>	<i>61</i>
<i>Tabla 16. Indicadores de Logros.....</i>	<i>62</i>
<i>Tabla 17. Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 18. Indicadores sobre el Índice de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado.....</i>	<i>63</i>
<i>Tabla 19. Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas.</i>	<i>63</i>

RECUADROS

<i>Recuadro 1 Visión al año 2016.....</i>	<i>48</i>
---	-----------

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ADESCO	Asociación de Desarrollo Comunal
AMSS	Área Metropolitana de San Salvador
CENTA	Centro Nacional Transferencia y Tecnología
DIGESTYC	Dirección General de Estadística y Censos
DEL	Desarrollo Económico Local
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas
FUNDE	Fundación Nacional para el Desarrollo
FISDL	Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local
GOES	Gobierno de El Salvador
ICM	Índice de Competitividad Municipal
IDH	Índice de Desarrollo Humano
MAG	Ministerio de Agricultura y Ganadería
MARN	Ministerio de Medio Ambiente y Recursos Naturales
MINED	Ministerio de Educación
MITUR	Ministerio de Turismo
MTPS	Ministerio de Trabajo y Previsión Social
PEA	Población Económicamente Activa
PEP	Plan Estratégico Participativo
PNC	Policía Nacional Civil
PNUD	Programa de Naciones Unidas para El Desarrollo
PYME	Pequeña y Mediana Empresa
SIMTRA	Sistema de Simplificación de Trámites
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

RESUMEN EJECUTIVO

El Plan de Competitividad, entendido como un proceso de mejora continua, orientado a desarrollar las capacidades y habilidades de los gobiernos locales y del sector privado, ha sido elaborado con la participación de la Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado, los Sectores Económicos e instituciones del municipio con el objetivo de estimular el incremento de la inversión y las oportunidades de negocios y empleos, para lograr el crecimiento y bienestar socio económico de su población, de forma inclusiva y sustentable

El presente Plan de Competitividad Municipal contiene ocho capítulos y presenta un diagnóstico de la situación actual del municipio en su geografía, los recursos naturales, composición de su población, educación, Índice de Desarrollo Humano, acceso a servicios, conectividad vial y de comunicaciones e Institucionalidad. En algunos casos se presenta un análisis comparativo a nivel del departamento y país. Realiza un análisis interno sobre la gestión municipal en cuanto al Índice de Competitividad Municipal, indicador que determina principalmente el rol de la municipalidad en la mejora del clima de negocios, atracción de inversiones y generación de empleo. También contiene un análisis sobre el tejido productivo y empresarial del municipio, iniciando con una exposición sobre el PIB municipal y luego analizando los sectores: agropecuario, industria, comercio, servicios, mediante la elaboración de perfiles basados principalmente en cifras oficiales del Censo Agropecuario 2007- 2008 y el Censo Económico 2005; incorpora una síntesis del tejido empresarial del municipio, la composición de los negocios del municipio, principales características y la dinámica de empleo; y elementos de carácter general sobre encadenamientos productivos o de proveedores potenciales.

Tomando en cuenta el diagnóstico de la situación actual del municipio, se ha realizado la construcción participativa de la visión de municipio que se necesita construir en un plazo de cinco años, a través del diálogo y consenso entre los sectores económicos, instituciones y la municipalidad. Además empleando la herramienta conocida por el acrónimo FODA se ha hecho el análisis de factores internos y externos al municipio, que favorecen o contribuyen al logro de la visión y los factores que pueden dificultar la construcción de la visión propuesta.

Con todos los elementos anteriormente citados, se articula la visión de municipio con los tres objetivos estratégicos a los cuales responde el plan, el cual tiene las líneas estratégicas: 1- Mejorar el Clima de Negocios con una Mejor Gestión 2- Mejorando la Competitividad y el Desarrollo de los Actores Económicos Fortalecimiento de los actores económicos.

Cada línea estratégica posee objetivos específicos, programas, proyectos o actividades, tiempo, responsables e instituciones de apoyo. Además se describe al Comité de Competitividad Municipal, que es la organización creada en el proceso de planificación, para dar seguimiento a la ejecución Plan de Competitividad Municipal, integrado por representantes del Concejo Municipal, personal de la Municipalidad, representantes de los sectores económicos, de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, con trabajo en el municipio; estas instituciones se consideran socios estratégicos para el impulso y ejecución del plan. Por último, establece los indicadores de gestión del plan de competitividad en tres rubros importantes: sobre el Comité de Competitividad, sobre la Gestión Municipal y sobre las actividades de apoyo a las empresas.

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal apoya a las municipalidades a mejorar sus niveles de competitividad y desarrollar un entorno amigable con los negocios que fomente y fortalezca el espíritu emprendedor de hombres y mujeres de negocio, para generar nuevas inversiones, negocios y empleos, y facilitar con ello, el avance de los municipios hacia el desarrollo económico local. El Proyecto atiende a 50 municipalidades y es ejecutado por RTI International con el apoyo técnico de FUNDE que atiende a 30 municipalidades localizadas en el oriente y centro del país y, SACDEL que atiende las 20 restantes en la zona occidental y central.

Las intervenciones del Proyecto se dirigen a la remoción de barreras a la inversión y al crecimiento económico local; al fortalecimiento de su capacidad administrativa y de prestación de servicios a los empresarios y a la comunidad; a estimular el mayor dinamismo de los alcaldes en promover la actividad económica, e impulsar el desarrollo de alianzas entre las municipalidades y alianzas entre las municipalidades y el sector privado.

En ese marco, el Proyecto estimula la incorporación del sector privado a los esfuerzos de las municipalidades a través de procesos participativos en los cuales ambos actores dialogan, diagnostican e identifican acciones orientadas al desarrollo económico local (DEL). Las acciones priorizadas son plasmadas en Planes de Competitividad Municipal, los cuales serán ejecutados por las municipalidades con el apoyo del sector privado, dichos planes constituyen una guía para el desarrollo de acciones que tienen como objetivo mejorar la competitividad económica de los municipios y por tanto, contribuir al desarrollo económico local. Para la ejecución y seguimiento de los Planes de Competitividad Municipal, se han conformado Comités de Competitividad Municipal, integrados por la municipalidad y representantes de los distintos sectores económicos locales.

USAID desarrollará programas de capacitación y asistencia técnica para mejorar la competitividad municipal; asimismo, apoyará el crecimiento de los sectores productivos a través de capacitación y asistencia técnica para el desarrollo de capacidades empresariales y de la fuerza laboral, asociatividad de empresarios, el fortalecimiento de redes de mujeres de negocios, el desarrollo de un concurso de planes de negocios, ferias de promoción de inversiones, productos y empleos, entre otros.

El Proyecto contempla entre otros, crear 200 nuevos negocios y registrarlos y 5,000 nuevos empleos; conformar al menos 2 asociaciones empresariales, fortalecer al menos 2 redes de mujeres de negocios, desarrollar 2 eventos de promoción de inversiones y productos y ferias de empleo para jóvenes en microrregiones.

CAPÍTULO I. MARCO CONCEPTUAL Y METODOLOGÍA

1.1 Concepto de competitividad municipal

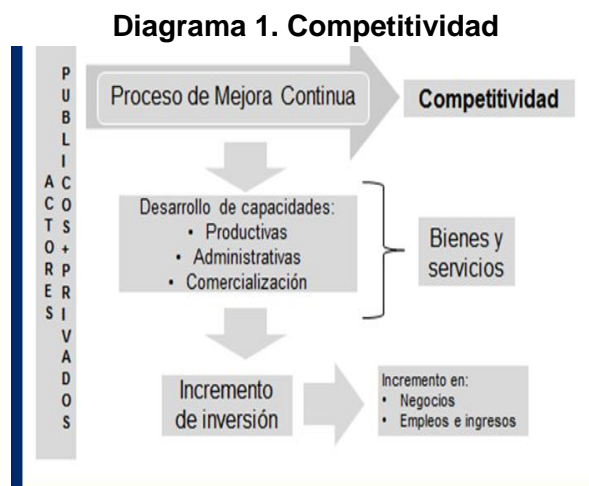
En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”¹ herramienta que mide el ambiente amigable de negocios en El Salvador, con el propósito de identificar la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las normativas relativas al desarrollo del sector privado.

Asimismo, al comparar los resultados de los índices de competitividad entre las municipalidades, se genera un espíritu de sana competencia que las motiva a superar los obstáculos identificados para la generación de negocios y empleos a nivel local y a crear un clima de negocios favorable a las inversiones nacionales y extranjeras², en el marco de las oportunidades proporcionadas por los tratados de libre comercio y las políticas públicas nacionales y municipales de desarrollo económico local.

El Proyecto de USAID para la Competitividad Municipal está dirigido a la construcción de oportunidades de negocios y empleos a nivel local, mediante la mejora de los procedimientos y la gestión municipal en atención al sector privado empresarial y la comunidad. Además, el Proyecto estimula, fomenta y fortalece el diálogo, los vínculos y el apoyo entre las municipalidades y el sector privado, para contribuir a mejorar la calidad de vida en el municipio.

¿Qué entendemos por Competitividad?

La competitividad se conceptualiza como el proceso de mejora continua para desarrollar la capacidad de producción, administración, comercialización de productos y servicios de la actividad pública y privada del municipio o región. La competitividad busca aumentar la inversión y las oportunidades de negocios y empleos en beneficio de sus habitantes.



Para asumir estas responsabilidades, los gobiernos locales, el sector empresarial y las organizaciones sociales construyen acuerdos sobre la visión de futuro que quieren para sus territorios y población, proponiendo desarrollar nuevas formas de cooperación.

Los municipios competitivos son aquellos que tienen la capacidad de transformarse, de aprovechar sus ventajas comparativas y construir modelos de gestión competitivos a partir de los recursos disponibles, tanto humanos como materiales, técnicos, financieros y

¹ Resumen Ejecutivo del Informe del Índice de Competitividad Municipal - ICM 2009.

² Índice de Competitividad Municipal 2009. Resumen Ejecutivo

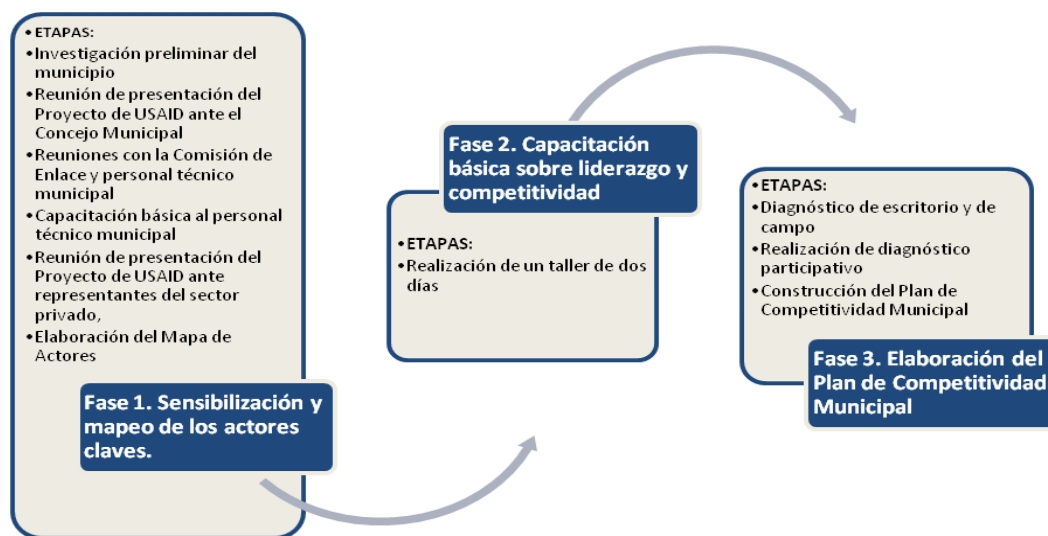
territoriales, apostando a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar la producción, la administración y el mercadeo de los bienes y servicios que provee la dinámica empresarial local.

Es en este contexto, que se plantea el Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Delgado, con un marco de acción que permite alinear las decisiones públicas y privadas, así como la formulación de alternativas y acciones que se requieren para consolidar el desarrollo del Municipio.

1.2 Metodología de elaboración del Plan de Competitividad Municipal

El presente Plan de Competitividad Municipal- PCM, se ha elaborado mediante el compromiso, asumido tanto por el gobierno local como por el sector privado³, de realizar actividades conjuntas que lleven a aumentar las oportunidades de inversión y empleo. La construcción del Plan se llevó a cabo en las etapas y actividades descritas en los párrafos sucesivos (ver diagrama 2):

Diagrama 2. Fases y Etapas de la Construcción del Plan de Competitividad Municipal



Fase 1. Sensibilización y mapeo de los actores claves.

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- Investigación preliminar del Municipio, a través de consultas a fuentes secundarias, tales como el Plan Estratégico Participativo (PEP) y el informe ICM 2009.

³ Incluye empresas de todo tamaño en forma individual o asociativa (cooperativas, asociaciones, gremiales, etc.), instituciones educativas, ONG locales y ADESCOS.

- b) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante el Concejo Municipal, para dar a conocer el alcance de las actividades generales, así como la elaboración del Plan de Competitividad y motivar la participación activa del gobierno municipal. Además, en esta reunión se solicitó el nombramiento de un Equipo de Enlace que ha participado en la construcción del Plan.
- c) Reuniones con el Equipo de Enlace y personal técnico municipal para obtener información inicial y para hacer una primera identificación de los principales actores locales del ámbito empresarial e institucional y coordinar la manera de involucrarlos en la elaboración del Plan.
- d) Capacitación básica al personal técnico municipal sobre el tema de competitividad, para armonizar conocimientos y poder avanzar sobre una base común.
- e) Reunión de presentación del Proyecto de USAID ante representantes del sector privado, para motivarlos a asumir el compromiso de participar en el Proyecto y en la formulación del Plan de Competitividad Municipal.
- f) Mediante la realización de visitas al Municipio y entrevistas a informantes claves, se dibujó el mapa de los principales actores locales que dada su importancia, liderazgo y peso debían estar integrados en la construcción del Plan de Competitividad Municipal.

Fase 2. Capacitación básica sobre liderazgo y competitividad

La segunda fase consistió en la realización de un taller de dos días, dirigido a funcionarios y empleados municipales, así como a los líderes del sector privado, sobre la importancia del liderazgo y de los procesos de mejora continua que conducen a tener municipios más competitivos.

Fase 3. Elaboración del Plan de Competitividad Municipal

Las principales actividades de esta fase fueron las siguientes:

- a) Diagnóstico de escritorio y de campo. Para la elaboración del diagnóstico se acudió a la información de fuentes secundarias, tales como los censos de población de 1992 y 2007, el censo agropecuario de 2007-2008 y el censo económico de 2005, el catastro municipal, el Almanaque 262, el plan estratégico y otros estudios relevantes. Además, se obtuvo información primaria mediante entrevistas y reuniones con los actores locales, así como mediante la realización de un sondeo dirigido al sector privado.
- b) Realización de un diagnóstico de carácter participativo, mediante la técnica de análisis FODA con la participación de los principales actores del Municipio. En estos talleres FODA se validó y se enriqueció el diagnóstico realizado a nivel de escritorio y de campo, se discutió el ICM 2009 detallado a nivel de subíndices y se identificaron y priorizaron las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas para cada sector económico priorizado (agrícola, industria, comercio y servicios).
- c) Construcción del Plan de Competitividad Municipal. Se realizaron dos talleres con los actores locales con quienes se trabajó en la definición de los siguientes aspectos: visión, estrategias, objetivos, programas y proyectos priorizados. Así como identificación de mecanismos de seguimiento del Plan.

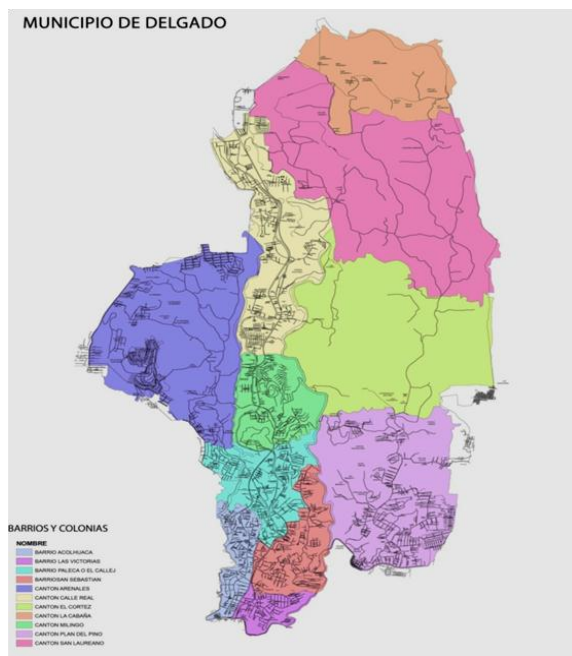
CAPÍTULO II. ENTORNO BIO-FÍSICO Y SOCIO-ECONÓMICO DEL MUNICIPIO DE CIUDAD DELGADO

2.1 Caracterización Geográfica del Municipio

Ciudad Delgado es uno de los municipios del departamento de San Salvador y forma parte del área geográfica y administrativa conocida como AMSS (Área Metropolitana de San Salvador). Limita con los municipios de: Apopa y Tonacatepeque al norte; al este con Tonacatepeque y Soyapango; al sur, con San Salvador y Soyapango y al oeste con Cuscatancingo y Mejicanos.

El Municipio de Ciudad Delgado se encuentra a 3.5 km rumbo norte de la Ciudad de San Salvador en la zona central del país y a una altitud de 620 msnm. Sus coordenadas son: 13° 47' 59" Latitud Norte y 89° 08' 14" Longitud WG. Su extensión territorial es de 33.42 km².

Mapa 1. Municipio de Ciudad Delgado, San Salvador



Fuente: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

El territorio del Municipio se encuentra dividido de la siguiente forma: la zona urbana está integrada por 4 barrios: Las Victorias, San Sebastián, Paleca y Aculhuaca.

La zona rural se divide en 8 cantones: Calle Real, El Arenal, El Callejón, La Cabaña, Milingo, Plan del Pino, San José Cortéz y San Laureano, estos cantones se subdividen en 174 caseríos (FISDL: 2011).

Un aspecto a recalcar de este Municipio, es su pertenencia al Área Metropolitana de San Salvador –AMSS, éste es un territorio integrado por 14 municipios, que es considerado una sola unidad urbanística, que posee su propia unidad de planificación. También, este

territorio alberga la principal infraestructura y oferta de servicios: educativos, financieros, logísticos, de salud, de desarrollo empresarial y para el comercio, lo que constituye una ventaja comparativa que no poseen otros municipios.

2.2 Recursos naturales

a. Climatología

El clima de Ciudad Delgado es cálido. La temperatura anual promedio suele moverse entre los 18° a 35° grados Celsius, siendo la época más calurosa entre marzo y mayo; y la menos calurosa, entre noviembre y febrero. La estación lluviosa comienza entre mayo y junio y finaliza entre octubre y noviembre. La precipitación pluvial que reporta anualmente es de entre 1700 y 1950 mm. (Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado: 2009).

Respecto de estas variables el municipio no presenta características destacables que le diferencien significativamente del resto del AMSS.

b. Recursos hídricos

Riegan el municipio los ríos: Acelhuate, Las Cañas, Urbina, Chagüite, Mariona, Tomayate, El Cacao, El Jaguen y Arenales; las quebradas: El Obraje, El Callejón, El Arenal y El Arenal Seco (FISDL: 2011).

A nivel de superficie, el AMSS no cuenta con recursos hídricos destacables (a excepción del Lago de Ilopango) en términos de relevancia para la explotación turística, agropecuaria o industrial.

c. Tipos de suelo

Entre los tipos de suelo que existen en el Municipio, están: i) Andosoles⁴ y Regosoles⁵, que son áreas onduladas y alomadas de pie de monte o faldas bajas de los volcanes o macizos volcánicos; ii) Regosoles y Litosoles⁶, que son áreas alomadas de la zona interior, con fuerte disección, cuya roca madre son tobas pomicíticas cementadas(FISDL: 2011).

Su topografía es bastante accidentada, lo que comúnmente conocemos como terrenos quebrados, con elevaciones que van desde los 410 msnm hasta los 730 msnm (Ver mapa No.3).

El uso del suelo (ver mapa No.2) del Municipio de Ciudad Delgado se divide en tres tipos:

- Urbano, dedicado al uso habitacional, industrial, institucional y comercial.
- Rural, dedicado al uso habitacional, en menor medida, y principalmente a la agricultura. Los principales cultivos son: granos básicos, hortalizas y legumbres.

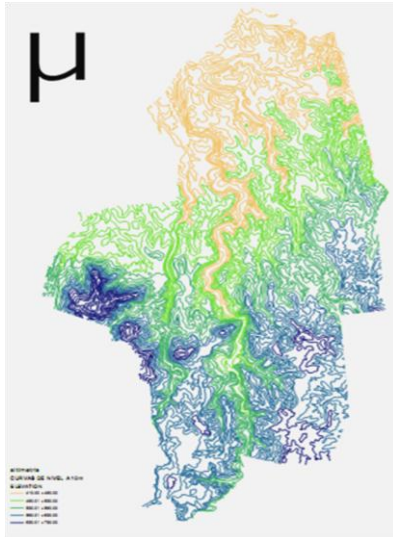
⁴ Suelos formados principalmente por cenizas producto de erupciones volcánicas.

⁵ Suelos formados a partir de rocas blandas (o sobre estas superficies) son capas de escasa profundidad y susceptibles a procesos de erosión.

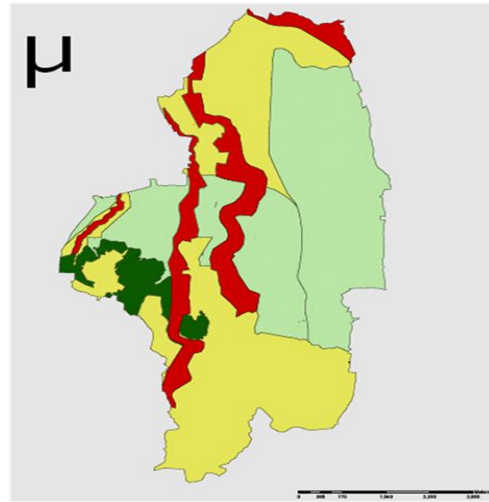
⁶ Son suelos de poco espesor en los que predomina la materia orgánica, con una fertilidad de media a alta. Generalmente se encuentran en pendientes altas lo que impide su explotación económica.

- Zonas de reserva o protegidas, constituyen pequeños fragmentos declarados, a nivel municipal, como reservas y se dedican a la conservación del recurso forestal.

Mapa 3. Topografía del Municipio de Ciudad Delgado



Mapa 2. Municipio de Ciudad Delgado, Usos del Suelo



410.00-480.00	msnm
480.01-530.00	msnm
530.01-580.00	msnm
580.01-630.00	msnm
630.01-730.00	msnm

Uso urbano
Uso rural
Zona protegida
Zona de máxima protección ⁷

Fuente: Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado

d. Recursos forestales

Este tipo de recursos pueden catalogarse como críticos y de gran importancia para Ciudad Delgado. Se trata de pequeños segmentos forestales que han sido declarados zonas de protección, conservación y restauración del área boscosa a nivel municipal⁸, con lo cual también se protegen los recursos hídricos superficiales y subterráneos, se previene la erosión, se conserva la biodiversidad y ecosistemas. Estas áreas constituyen aproximadamente el 10% del total del territorio (ver mapa No.3).

⁷Las zonas de protección y máxima protección han sido declaradas como tales en el nivel municipal.

⁸ Ordenanza De Zonas De Protección y Conservación de Los Recursos Naturales de La Municipalidad De Delgado. D.M. No. 2, del 28 de octubre de 1998, publicado en el D.O. No. 213, Tomo 341, del 16 de noviembre de 1998.

2.3 Conectividad

a. Infraestructura vial

Ciudad Delgado se comunica por carreteras pavimentadas con los municipios de Soyapango, Mejicanos y San Salvador; por la Carretera Troncal del Norte, con la ciudad de Apopa.

Un ramal de FENADESAL atraviesa el Municipio de sur a norte (FISDL: 2011).

A nivel interno, cuenta con una red de calles, caminos vecinales y adoquinados que le interconectan a las principales vías de acceso. El estado de esta red de caminos en general es transitable, pero según manifiesta el personal de la Municipalidad el 90% de esta red caducó su vida útil. Es por ello que, la municipalidad en coordinación con el MOP, en el año 2010 repararon 57.02 kms. de caminos de 87 comunidades; en 2011 se construyó, recarpeteó y se realizó bacheo en 6 mil ciento sesenta metros lineales para mejorar 26 calles urbanas y rurales; además de reparar y proteger diversos puentes en los cantones Calle Real, San José Cortéz, en comunidades Cabaña Abajo y Altiplano. En el año 2012 se han construido y reparado 10,000 metros lineales de 37 calles urbanas. Ciudad Delgado es uno de los municipios del área metropolitana con mayor avance en la mejora de las calles y caminos⁹.

Mapa 4. Red vial de Ciudad Delgado



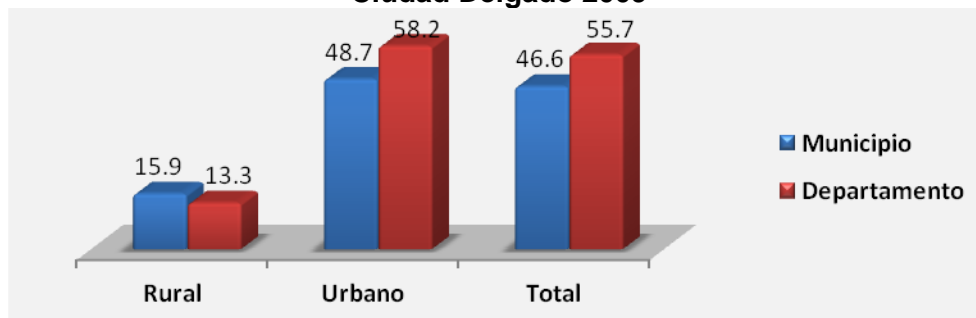
Fuente: Bibliocad.com. Ciudad Delgado_2009

b. Infraestructura de telecomunicaciones

La red de telefonía fija tiene cobertura del 14.3% de los hogares en el área rural y del 48.7% de los hogares del área urbana, conectando a su interior y con el resto del país (ver gráfico 1). El porcentaje total de hogares del Municipio, que cuentan con este servicio es del 46.6%, (PNUD: 2009). Las redes para la comunicación por telefonía celular tienen una cobertura del 53.42% de los hogares (DIGESTYC: 2007).

⁹ http://www.ciudaddelgado.gob.sv/noticias/ciudad-delgado-mejora-red-vial_10abril2012.php

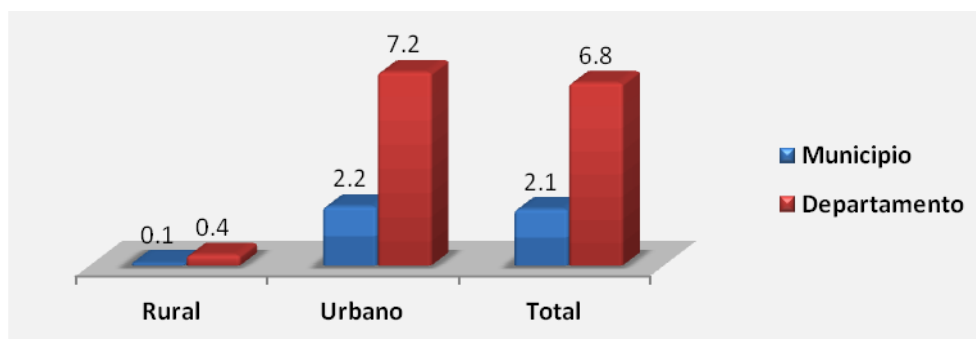
Gráfico 1. Porcentaje de Hogares con Servicio de Telefonía Fija, Ciudad Delgado 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

Por su parte, la penetración del servicio de Internet a nivel de los hogares del Municipio es bastante reducida, ya que solamente el 2.1% de los hogares están suscritos a este servicio, tal como se observa en el Gráfico No. 2

Gráfico 2. . Porcentaje de Hogares con Servicio de Internet Domiciliar, Ciudad Delgado 2009

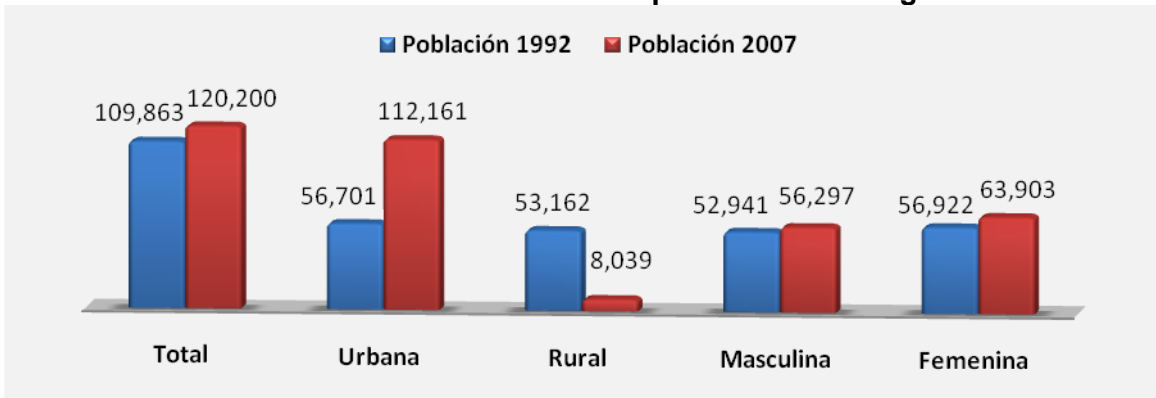


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

2.4. Población

Según el último censo, tal como se observa en el gráfico No. 3, la población total del municipio es de 120,200 habitantes, manifestándose una tendencia de concentración en el área urbana. Respecto de la distribución por sexos, la población femenina es mayor a la masculina ya que por cada 100 mujeres existen 88 hombres.

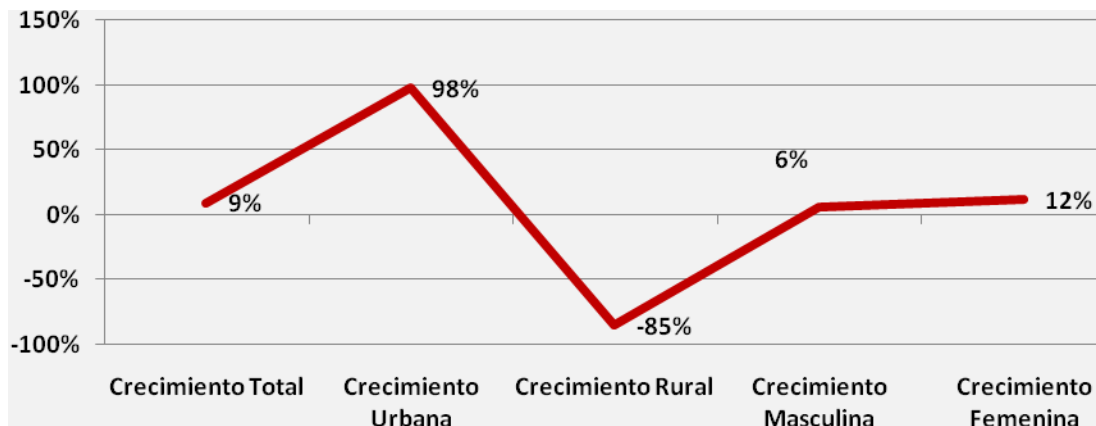
Gráfico 3. Población del Municipio de Ciudad Delgado



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2007)

La tasa de crecimiento poblacional del periodo intercensal (15 años entre 1992 y 2007) es de un 9%. El Gráfico No. 4 muestra las tasas de crecimiento experimentadas en el tamaño de la población por área geográfica y sexo.

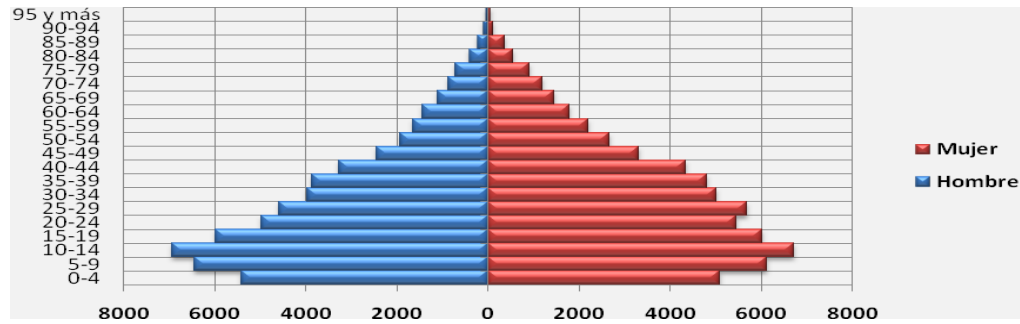
Gráfico 4. Tasas de Crecimiento Poblacional, Municipio de Ciudad Delgado, Periodo 1992-2007



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC 1992 y 2007)

Al presentar la población actual por grandes grupos de edad, tal como puede observarse en el gráfico No. 5, se encuentra que el grupo etario más grande es el de 15 a 60 años, el cual conforma la PEEA (Población en Edad Económicamente Activa) o población en edad laboral.

Gráfico 5. Población por Grupos Quinquenales de Edad, Ciudad Delgado 2007



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC 2007)

2.5 Migración

a. Porcentaje de personas receptoras de remesas

De acuerdo al Almanaque 262 del Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), se estima que el 6.6% de las personas del municipio reciben remesas del exterior, tanto del sector urbano como rural (PNUD: 2009), lo cual representa una oportunidad para dinamizar determinadas actividades económicas dedicadas al comercio, así como también para que las actuales y futuras generaciones tengan una oportunidad de mejorar su preparación académica.

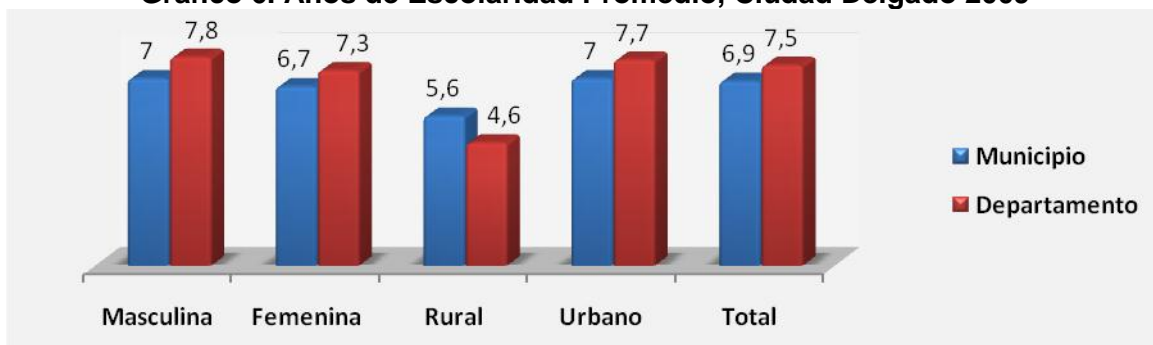
Por su parte, el Censo de Población 2007 reporta que del total de personas residentes en el Municipio, 6,403 (un 6.59%) reciben ayuda familiar del exterior en dinero o especies (DIGESTYC: 2007).

2.6 Educación

a. Años de escolaridad promedio

La escolaridad promedio para el Departamento de San Salvador es de 7.5 años. Por su parte, el Municipio de Ciudad Delgado muestra una situación menos favorable, presentando una escolaridad promedio total de 6.9 años, en el nivel urbano sube hasta 7.7 años y desciende a 5.6 años en el área rural; estando en una leve ventaja la población masculina respecto de la femenina (ver gráfico No.6). Lo que indica que, en promedio, el recurso humano del municipio y del departamento tiene una baja formación académica, ya que la escolaridad está por debajo del nivel de formación básica, de 9º grado.

Gráfico 6. Años de Escolaridad Promedio, Ciudad Delgado 2009

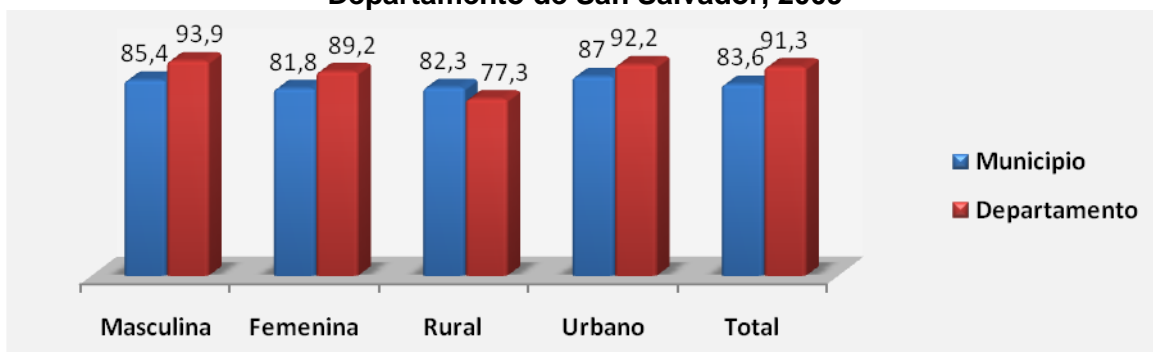


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

b. Tasa alfabetismo adulto

Ciudad Delgado muestra también una situación menos favorable en esta variable, que el promedio departamental. La tasa de alfabetismo adulto (mayores de 15 años) del municipio es de 90.7%, y la del departamento es de 91.3%.

Gráfico 7. Tasas Promedio de Alfabetismo Adulto, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador, 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

c. Infraestructura y oferta de servicios educativos

En Ciudad Delgado, cuentan con 47 centros educativos, con 871 secciones; 18 de los centros son privados. Estos son atendidos por 789 docentes.

Los niveles educativos que se encuentran en el Municipio, son: Educación Inicial; parvularia; primero, segundo y tercer ciclo de Educación Básica, Bachilleratos General y Vocacional y Educación de Adultos.

La mayor cantidad de centros educativos ofrecen únicamente los años de escolaridad necesarios para completar el plan básico. Existen 8 centros escolares de educación media y/o, en los que se imparten los bachilleratos. No existen instituciones para la formación superior, técnica o universitaria (ver tabla No. 1); sin embargo, cuenta con una ventaja comparativa como municipio integrado al AMSS. Este territorio alberga la principal oferta e infraestructura educativa del país; para todo nivel, universitario o técnico.

Tabla 1. Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos, Ciudad Delgado 2009

Infraestructura y Oferta de Servicios Educativos en Ciudad Delgado					
Centros escolares (primaria y secundaria)			Institutos (Nº de centros que ofrecen educación media o bachilleratos)		
Urbano	Rural	Total	Urbano	Rural	Total
25	22	47	7	1	8
Universidades		MEGATEC		Centros de Formación Técnica	
0		0		0	

Fuente: elaboración propia en base a datos del (MINED: 2009)

La matrícula y secciones por nivel educativo, se presentan en la Tabla 2, encontrándose la mayor matrícula y cantidad de secciones en el Segundo Ciclo de Educación Básica.

Tabla 2. Matrícula y Secciones por Nivel Educativo. Año 2009

NIVEL EDUCATIVO	MATRICULA INICIAL 2009	SECCIONES
Educación Inicial	39	2
Parvularia	2,965	157
Primer Ciclo de Educación Básica	5,970	214
Segundo Ciclo de Educación Básica	6,138	226
Tercer Ciclo de Educación Básica	5,697	198
Bachillerato General	941	32
Bachillerato Vocacional	1,086	36
Educación de Adultos	74	6
TOTAL	22,910	871

Fuente: Elaboración propia en base a datos del Censo Inicial (MINED: 2009)

2.7 Calidad de Vida e Índice de Desarrollo Humano -IDH

a. Ingreso per cápita del Municipio

Según el Almanaque 262, el ingreso per cápita (PPP) para Ciudad Delgado es de US \$7,014.00 (PNUD: 2009).

b. Índice de Desarrollo Humano del Municipio

El Índice de Desarrollo Humano (IDH) contempla e integra en su cálculo los logros promedios alcanzados por la población del país, departamento, región o municipio, en lo

referente a tres dimensiones básicas de bienestar¹⁰: disfrute de una larga y saludable vida, adquisición de conocimientos y el goce de un nivel decente de vida. El valor mínimo del IDH es cero y el máximo es de 1, mostrando en cada caso donde se encuentra el país, el departamento, la región o el municipio en relación a esa escala. Así, pues, en la medida que el valor del IDH es más cercano a 1, indica un mejor posicionamiento, indica un mejor posicionamiento relativo o un mayor nivel de desarrollo, y viceversa. Esta forma de cálculo le permite al IDH representar adecuadamente el hecho bastante frecuente de haber diferentes niveles de desarrollo humano entre distintos grupos poblacionales residentes al interior del mismo territorio.

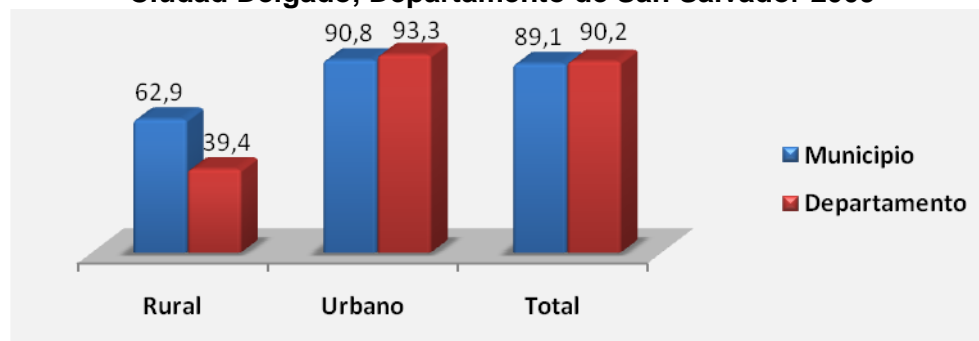
El IDH para Ciudad Delgado, calculado por PNUD (2009), es de 0.770, colocándolo en el lugar 14 dentro de los 262 municipios del país. El valor de su parámetro lo clasificaba dentro de la categoría de “desarrollo humano medio-alto¹¹”, por debajo del calculado para el Departamento de San Salvador, 0.795 y por arriba del correspondiente al país en su conjunto, Con relación al promedio nacional, que es 0.742, el Municipio muestra una ventaja de 0.028 puntos. Ello indicaba, en pocas palabras, que los residentes en Ciudad Delgado tienen una ventaja, en términos de condiciones de vida y bienestar con respecto al salvadoreño promedio.

c. Cobertura y acceso a servicios básicos

Este conjunto de indicadores en particular son importantes porque en la práctica son servicios municipales o están relacionados a la gestión municipal, que contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población.

El porcentaje total de hogares con agua potable dentro de la casa es de 89.1%, similar al porcentaje departamental que muestra una cobertura del 90.2% para este indicador (ver gráfico No. 8). (PNUD: 2009).

Gráfico 8. Porcentaje de Hogares con Agua Potable Dentro de la Casa, Municipio de Ciudad Delgado, Departamento de San Salvador 2009



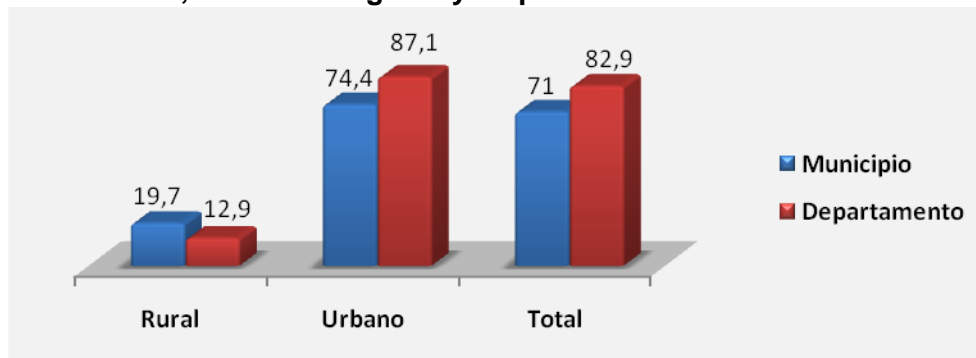
Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

¹⁰ Todos los conceptos vertidos en este párrafo, a menos de declararse expresamente lo contrario, han sido tomados de la página web del PNUD sobre el Desarrollo Humano: www.hdr.undp.org/statistics/indices/tools.cfm

¹¹ Los cuatro rangos de desarrollo humano establecidos por el PNUD son: i) alto (IDH de 0.800 o más); ii) medio- alto (IDH de 0.70 a 0.80); iii) medio-medio (IDH de 0.60 a 0.70); medio-bajo (IDH menor de 0.600). PNUD. (2001).

Los hogares con acceso a saneamiento por alcantarillado representan un 71% (ver gráfico 9). A nivel departamental el 82.9% de los hogares de San Salvador tiene acceso a este tipo de servicios (PNUD: 2009).

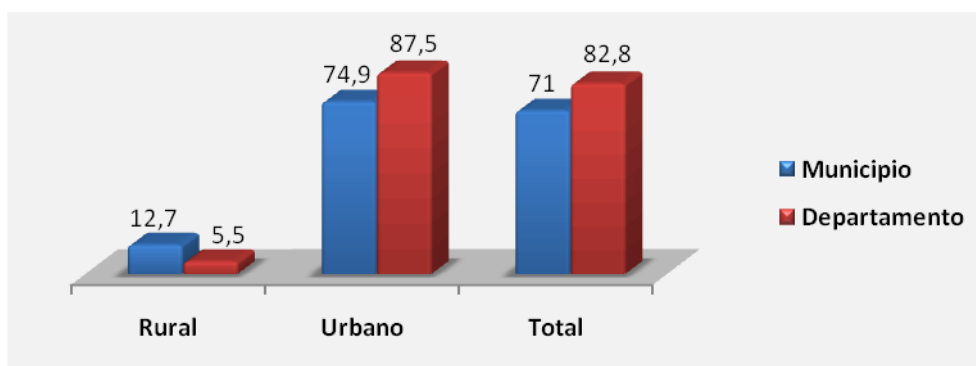
Gráfico 9. Porcentaje de Hogares con Acceso a Saneamiento por Alcantarillado, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

El porcentaje total de hogares con acceso a recolección de basura es del 71 %, nivel por debajo del promedio departamental de San Salvador que es del 82.8%. (PNUD: 2009). Los indicadores del nivel de cobertura y acceso a este servicio muestran deficiencias, principalmente para el área rural (ver gráfico 10).

Gráfico 10. Porcentaje de Hogares con Acceso a Recolección de Basura, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009

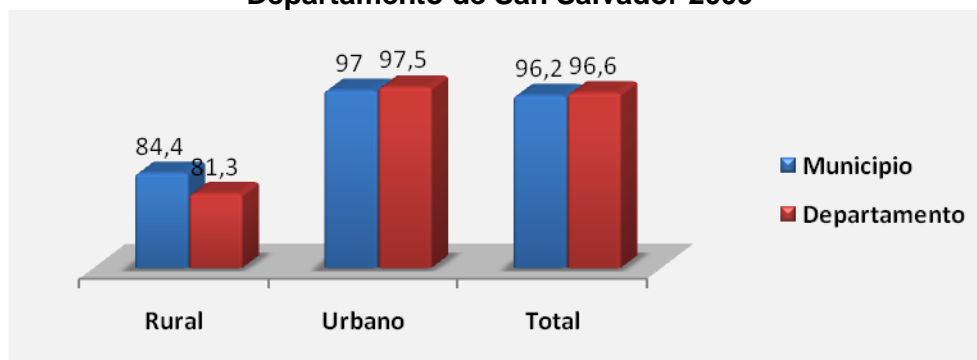


Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

Como puede observarse en los gráficos No. 9 y 10, los servicios de saneamiento por alcantarillado y recolección de basura tienen mayor cobertura en el área urbana del Municipio.

Por su parte, el servicio de energía eléctrica tiene el mayor porcentaje de cobertura, siendo de 96.2% para el Municipio de Ciudad Delgado y de 96.6% a nivel del Departamento de San Salvador.

Gráfico 11. Porcentaje de Hogares con Servicio de Electricidad, Ciudad Delgado y Departamento de San Salvador 2009



Fuente: elaboración propia en base a datos del (PNUD: 2009)

2.8 Mapa de actores

El Mapa de Actores constituye un instrumento metodológico utilizado con el propósito de identificar a los actores claves alrededor de un tema de interés, proyecto o programa a impulsar. Asimismo, analiza los roles y funciones de cada uno de los actores que intervienen, las relaciones de poder y la interdependencia que existe entre ellos, y que influye positiva o negativamente sobre el proyecto a impulsar. Para el caso, el Mapa de Actores presenta una visión gráfica del conjunto de actores involucrados en el campo de la competitividad municipal.

El concepto de actores se aplica a todos los grupos colectivos públicos y privados en una sociedad -unidos por necesidades o valores comunes- que actúan en tanto grupos organizados, y se aplica a aquellos actores que tienen intereses propios con respecto a un proyecto o un programa.¹²

Para el caso de la competitividad municipal, se deben identificar aquellos actores directamente involucrados en generar un clima de confianza propicio para la inversión y generación de negocios, como actores *primarios*, como son: el gobierno municipal y el sector privado, representado a través de sus gremios, organizaciones y empresas de los sectores agrícolas, comercio, servicio, industria, transporte y otros, que se encuentran dentro del Municipio o fuera del mismo pero tienen una injerencia directa en el volumen de la actividad económica municipal.

Asimismo, existen otros actores *secundarios*, que constituyen el conjunto de instituciones públicas ó privadas que brindan un soporte a la actividad económica-empresarial, a través de actividades como: formación técnica, investigación y tecnología, asistencia técnica, información de mercados, marcos regulatorios y normativos, así como financiamiento y logística. Estas instancias constituyen el tejido socio institucional que constituye un factor importante de competitividad.

¹²<http://www.centroseda.org/libro/Herramientas/Vinculos/Mapa%20de%20actores.pdf>

Siguiendo a PREVAL¹³, el análisis cualitativo de los actores se realizó utilizando los criterios de relaciones predominantes y de jerarquización del poder.

Las relaciones predominantes se definen como las relaciones de afinidad (confianza) frente a los opuestos (conflicto), en las acciones a favor de la competitividad local. Se consideraron los siguientes aspectos:

A favor: predominan las relaciones de confianza y colaboración mutua.

Indeciso/indiferente: predominan las relaciones de afinidad, pero existe una mayor incidencia de las relaciones antagónicas.

En contra: el predominio de relaciones es de conflicto.

La jerarquización del poder se define como la capacidad del actor de limitar o facilitar las acciones orientadas a mejorar la competitividad. Se consideraron los siguientes niveles de poder:

Alto: predomina una alta influencia sobre los demás.

Medio: la influencia es medianamente aceptada.

Bajo: no hay influencia sobre los demás actores.

A continuación se presenta el análisis de mapa de actores y la representación gráfica de su vinculación con la competitividad municipal, el cual fue construido mediante consultas con la Municipalidad y los actores que asistieron.

¹³ “Mapeo de Actores Sociales”, Antonio Pozo Solís, Lima, 2007. Descargado de la web “Plataforma Regional de Desarrollo de Capacidades en Evaluación y Sistematización de América Latina y el Caribe (PREVAL)”.

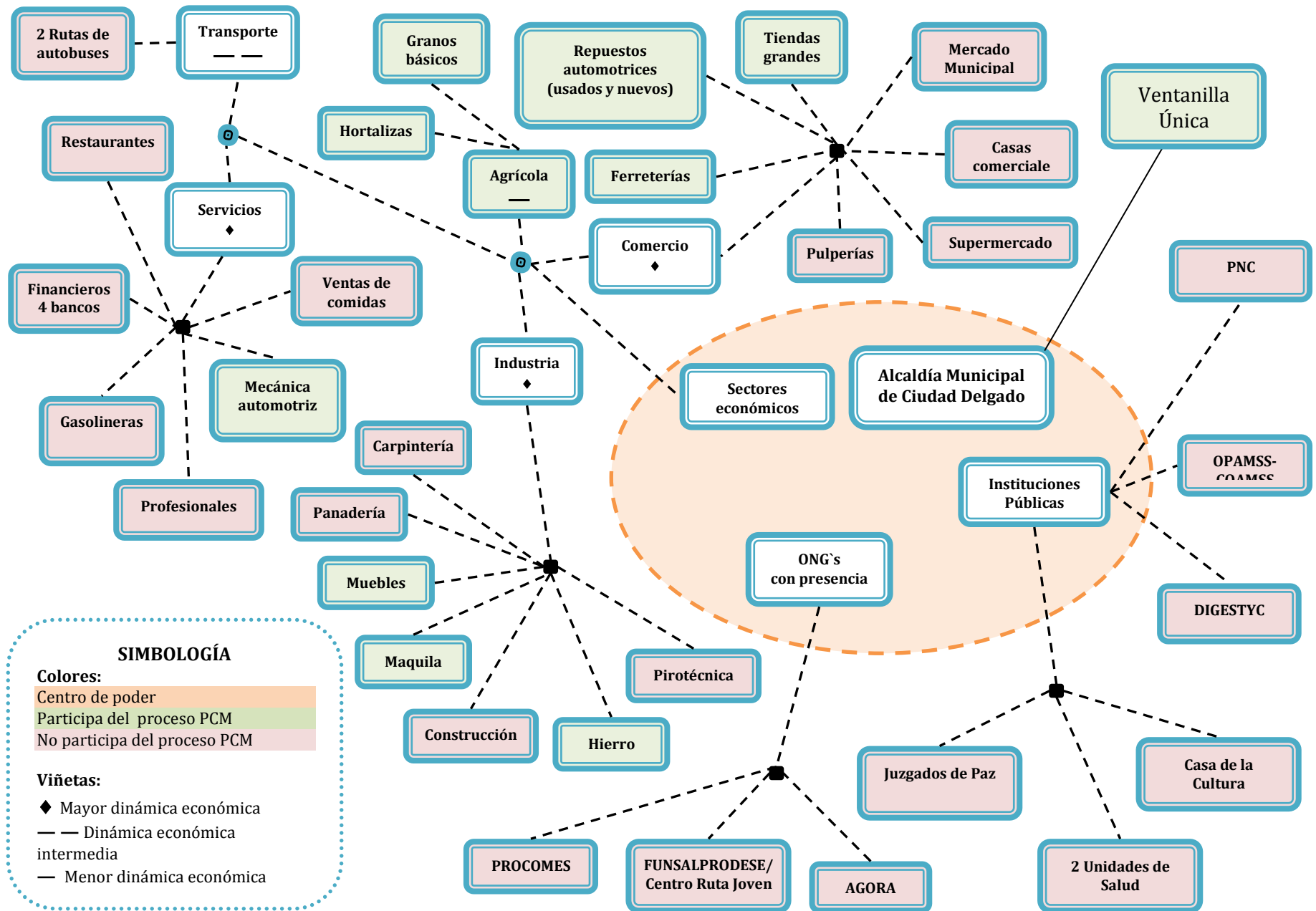
Tabla 3. Mapa de Actores del Municipio de Ciudad Delgado

SECTORES/ INSTITUCIONES	ACTORES	ROL EN LA COMPETITIVIDAD MUNICIPAL	POSICIÓN/ACTITUD PREDOMINANTE RESPECTO DEL PROYECTO	JERARQUIZACIÓN DE SU INCIDENCIA EN LA COMPETITIVIDAD Y DEL
Sector Privado	No se reconoce ninguna institución, asociación o gremial del sector privado con sede en el municipio, o que sea propia del municipio. Aunque según reporta el personal de la Municipalidad, se está trabajando en la conformación de una mesa empresarial.			
Sector Público	Alcaldía Municipal	Diseña las estrategias de desarrollo del municipio. Es el principal ente rector de la política pública a nivel local. Gestor para la canalización de la inversión pública y privada. Tomador de decisiones sobre las áreas de inversión de los fondos de la municipalidad. Prestador y facilitador de servicios.	A FAVOR. Es consciente que el proyecto, en la medida que se ejecute, significará una mejora para las condiciones económicas y de desarrollo humano de los habitantes. Generará insumos para hacer de su territorio e institución más competitivos.	ALTO. Es el principal responsable de diseñar y ejecutar estrategias, planes, programas y proyectos en pro del DEL en el territorio municipal.
	Juzgados de Paz Unidad de Salud Casa de la Cultura PNC	Ser los representantes Del GOES, de sus políticas, programas y proyectos en el nivel municipal. Son un canal de comunicación coordinación entre el municipio y el GOES.	INDIFERENTE. Sus líneas de acción o agendas no coinciden con las del proyecto. No se descarta la creación de agendas comunes o que se incorporen en acciones concretas.	DE RELATIVO A ALTO.
	DIGESTYC	Su rol incide a nivel nacional, levanta y registra información sobre la población, hogares y sectores económicos. Tiene su sede en el municipio.	INDIFERENTE.	DE LEVE A NULO.
	MAG	Provee insumos agrícolas a 433 agricultores locales,	INDIFERENTE.	LEVE

	MOP- FISDL	Realizan bacheo y recarpeteo de las principales vías de acceso y reparación de puentes, mejorando la conectividad vial del municipio.	INDIFERENTE.	INTERMEDIO
	COAMSS-OPAMSS	Facilitar y estimular la participación de las comunidades en el desarrollo del Área Metropolitana de San Salvador.	A FAVOR. Los resultados del proyecto son insumos para su trabajo.	ALTO.
Instituciones	PROCOMES FUNSALPRODESE	Diseño y ejecución de proyectos en pro de la transformación social y económica de la población y los territorios.	A FAVOR. Sus líneas de trabajo y proyectos están relacionados, en general, con el proyecto. No están participando de este proceso.	ALTO Trabajan en la generación de empleos y organización de actores locales.
	Centro Ruta Joven (FUNSALPRODESE)	Integración social y laboral de jóvenes en alto riesgo.	A FAVOR. Está participando del proceso en el municipio de Apopa. No participa en este municipio.	INTERMEDIO
	Aulas de Gestión Ocupacional de América - AGORA	Apoya personas no videntes para su desarrollo en función de sus capacidades.	INDIFERENTE.	LEVE
Sector económicos	Agrícola	Es un sector productivo pequeño, una alternativa de empleo y ocupación. Es la cuarta actividad u ocupación económica en el municipio.	A FAVOR. Es un sector que está participando en el proceso.	LEVE. El territorio, en su mayoría, tiene una dinámica más urbana.
	Industria	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Transforma materia prima local y foránea.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de abrir y mantener el diálogo con la municipalidad para generar agendas comunes, y para el mejoramiento de los servicios municipales.	ALTO. Es la segunda actividad u ocupación económica en el municipio.
	Comercio	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Traslada las mercaderías de un territorio a otro y a los consumidores.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de abrir y mantener el diálogo con la municipalidad para generar agendas comunes, y para el mejoramiento de los servicios municipales.	ALTO. Es la principal actividad u ocupación económica en el municipio.

	Servicios	Genera empleo dentro del territorio e ingresos a la municipalidad. Presta servicios especializados a empresas y personas.	A FAVOR. Están interesados en el proyecto. Ven en él las posibilidades de abrir y mantener el diálogo con la municipalidad para generar agendas comunes, y para incidir más en el desarrollo del municipio	ALTO. Es la tercera actividad u ocupación económica en el municipio.
	Transporte	Conecta a la población con otros centros urbanos, con sus servicios y sus mercados. Transportan personas y mercaderías.	A FAVOR. Es un sector que por el momento no está participando del proceso.	INTERMEDIO. Incide en la movilidad y conectividad de la población que no tiene acceso a otros medios de transporte.
	Financiero 4 bancos	Acceso a financiamiento y crédito para empresarios, tanto del sector formal como informal. También para personas naturales. Capta fondos del público. Facilitan transacciones económicas.	A FAVOR. Es un sector que por el momento no está participando del proceso.	ALTO. Prestan servicios básicos y especializados para transacciones económicas.

Diagrama 3. Mapa de Actores del Municipio de Ciudad Delgado



CAPITULO III.GESTIÓN MUNICIPAL

La gestión municipal comprende las acciones que realizan la municipalidad y sus organismos dependientes, para el cumplimiento de los objetivos y metas contemplados en sus planes y programas, haciendo uso eficiente de los recursos humanos, materiales, técnicos y financieros que tiene a disposición la administración pública municipal.

La municipalidad como actor relevante y primordial en el proceso de desarrollo local tiene la responsabilidad de garantizar la mejora continua en su gestión municipal. De acuerdo al Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal¹⁴, son cuatro las áreas de observación que se deben de evaluar para una buena gestión municipal:

ILUSTRACIÓN 1. ÁREAS DE OBSERVACIÓN DE LA GESTIÓN MUNICIPAL



Fuente: Elaboración propia a partir de Instrumento para al Autoevaluación de la Gestión Municipal, 2008.

- a. **Desarrollo Organizacional:** Se refiere a que se realizan procesos de planificación, seguimiento y evaluación permanentes en la organización, de modo que se desarrollan capacidades que permiten adaptarse a los cambios del entorno y al alcance de los objetivos y metas planificadas.¹⁵
- b. **Finanzas Municipales:** Se refiere a que la municipalidad cuenta con información que expresa en términos cuantitativos y monetarios, las transacciones que realiza; y que está información es utilizada para tomar decisiones de inversión, financiamiento; así como de operación de la municipalidad.¹⁶
- c. **Servicios y Proyectos:** comprende la verificación de la calidad y cobertura de los servicios municipales, si se cumplen con los tributos y contribuciones y si se generan

¹⁴ "Instrumento para la Autoevaluación de la Gestión Municipal. Señales de un buen gobierno para el Desarrollo Local". Publicado con apoyo de GIZ y USAID. Mayo 2008. Pág. 12.

¹⁵ *Ibíd.* Pág. 19

¹⁶ *Ibíd.* Pág. 20

alternativas focalizadas, a través de proyectos, destinados a solucionar las demandas de la población, principalmente de los sectores en desventaja.¹⁷

d. Gobernabilidad Democrática: se refiere a que la municipalidad propicia el involucramiento de la población en las decisiones del gobierno municipal que se relacionan con el mejoramiento de sus condiciones de vida.¹⁸

En El Salvador, los municipios son considerados como las unidades primarias para la organización de los territorios, considerando que son estos los que velan por garantizar sus propias necesidades locales y que además se coordinan con las políticas y acciones nacionales que promueven el bien común en general (Asamblea Legislativa: 1986). Para su funcionamiento, el Gobierno de El Salvador aprobó en 1996 el Código Municipal que sirve como marco jurídico para determinar los atributos y responsabilidades de los gobiernos municipales. Es dentro de este marco jurídico que se institucionaliza el deber de promover el desarrollo económico y social de su propio territorio a través ciertas atribuciones, entre la cuales se menciona (Asamblea Legislativa: 1986):

- La autonomía en la generación de ingresos
- Promoción de la actividad industrial, comercial, agrícola, turismo, etc.
- Protección de los recursos naturales
- Promoción de ferias y festividades
- Promover la participación ciudadana

En el presente capítulo se realiza un diagnóstico básico sobre la gestión municipal en temas tales como: transparencia, prestación de servicios y otros aspectos relevantes vinculados a la competitividad y al desempeño de la municipalidad para promover el desarrollo económico y social. También se presenta un análisis sobre el posicionamiento de la municipalidad en los dos momentos de medición del Índice de Competitividad Municipal 2009 y 2011.

3.1 Gestión Municipal

a. Subíndice de Transparencia

El Código Municipal, en su Título IX¹⁹, establece que se entenderá por transparencia en la gestión municipal a las políticas y mecanismos que permiten el acceso público a la información sobre la administración municipal y la obligación que tienen los Gobiernos Municipales de promover la participación ciudadana, informar de la gestión municipal, tratar asuntos que los vecinos hubieren solicitado y los que el mismo Concejo considere conveniente.

¹⁷ *Ibíd.* Pág. 21

¹⁸ *Ibíd.* Pág. 22

¹⁹ Decreto Legislativo No. 274, de fecha 11 de febrero de 2010, publicado en el Diario Oficial No. 51, Tomo 386 de fecha 15 de marzo de 2010.

Según el Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal los componentes de la transparencia son cuatro: reglas claras, participación y control social, acceso a la información y rendición de cuentas (FISDL: 2010).

- Reglas claras

Estas deben definir el marco de derechos y obligaciones, delimitar las excepciones, determinar las sanciones para quien no las cumpla y, sobre todo, definir claramente los procedimientos a través de los cuales, unos(as) y otros(as) participarán (FISDL: 2010).

La municipalidad de Ciudad Delgado no cuenta con una política de transparencia, al menos no como un documento ordenado, aprobado y publicado que contenga una estructura de medidas, mecanismos e instrumentos para la transparencia de la gestión municipal. Lo que existe son ciertas prácticas que se impulsan desde la municipalidad y que dan cumplimiento a algunos elementos de ley, establecidos en el Código Municipal, que están orientados a transparentar la gestión de las municipalidades.

- Participación y control social

Este componente busca facilitar la integración de los ciudadanos y los servidores públicos en el logro de las metas; y a construir organizaciones abiertas que permitan los procesos de rendiciones de cuentas, generando condiciones de confianza entre gobernantes y ciudadanas/os, garantizando el ejercicio del control social a la administración municipal; y estableciendo mecanismos de consulta para obtener insumos en la definición y/o ajuste de proyectos y planes de acción para su realización (FISDL: 2010).

A este respecto, la Municipalidad de Ciudad Delgado cuenta con un Plan Estratégico Municipal 2012 - 2020, el cual se construyó con los aportes de la población y sectores organizados participantes en los talleres denominados cabildos comunitarios participativos, considerándose este plan como el principal mecanismo de participación social en la identificación de objetivos comunes, proyectos, establecimiento de metas estratégicas de corto, mediano y largo plazo y elaboración de programas de inversión de los recursos públicos.

También se identifican los siguientes mecanismos:

- Cabildos participativos, se realizan una vez al año, su función principal es actualizar, o dar seguimiento a los planes y proyectos de inversión que contempla el Plan Estratégico Participativo.
- Sitios *web* y redes sociales.
- Publicación de las licitaciones en comprasal (<http://www.comprasal.gob.sv/moddiv/HTML/>), también se publican en los principales periódicos de circulación nacional.

- Acceso a la información

Es la obligación que tienen los servidores y las servidoras públicas de dar a conocer de forma clara por vía visual, oral o escrita, la información que resulte de su trabajo. Implica generar información relativa a la gestión gubernamental, ponerla disponible y accesible para el público (Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal, 2010)

A continuación se mencionan los mecanismos de acceso a la información con que cuenta la municipalidad:

- Cabildos informativos. Se realizan tres en el año.
 - Informe de rendición de cuentas por escrito, se publica y distribuye una vez cada año.
 - Página *web* institucional (<http://www.ciudaddelgado.gob.sv/>). La Municipalidad es consciente que es necesario mejorar la forma en que se estructura la información y que habrá que definir periodos de actualización cortos. También que podrían proporcionarse más servicios *on line*, pero que por el momento no ha sido posible instalarlos, puesto que se necesita una consultoría especializada en el tema.
 - Cuenta en red social, *facebook* específicamente (<http://es-es.facebook.com/people/Alcald%C3%ADa-Delgado-Delgado/100001973808036>).
 - Boletines informativos bimensuales.
 - La Revista Municipal, se publica y distribuye un número cada cuatro meses. Su principal función es informar de los estados financieros de la municipalidad y de los planes de inversión.
- Rendición de cuentas

La Rendición de Cuentas es el deber legal y ético que tiene todo funcionario y funcionaria o persona, de responder e informar sobre la administración, manejo y rendimientos de fondos, bienes y/o recursos públicos asignados y los resultados en el cumplimiento del mandato que le ha sido conferido (FISDL: 2010).

La Rendición de Cuentas se realiza a través de los siguientes medios:

- Cabildos de rendición de cuentas, se realiza uno al año.
- Informe de rendición de cuentas por escrito, se publica y distribuye uno cada año.
- Revista Municipal, se publica y distribuye un número cada cuatro meses. Su principal función es informar de los estados financieros de la municipalidad y de los planes de inversión.

b. Subíndice de Servicios Municipales

Alumbrado público, barrido de calles, recolección y disposición final de desechos sólidos; son los servicios municipales con mayor cobertura en Ciudad Delgado. Personal de la Municipalidad estima que la cobertura de estos servicios es entre un 85% y 90%. Ornato es el servicio de menor cobertura, se estima que alcanza un 50%, mientras que el servicio de adoquinados y caminos vecinales alcanza un 70% de cobertura.

Según personal de la Municipalidad la prestación de los servicios de mantenimiento de los caminos vecinales y alumbrado público son los que le implican mayores gastos, ya que ha expirado la vida útil de la mayor parte de los adoquinados y caminos vecinales, esto significa un gran costo para reemplazarlos o renovarlos.

c. Subíndice de Proactividad

La administración actual de la municipalidad de Ciudad Delgado muestra dinamismo para el impulso de proyectos relacionados a las áreas sociales y económicas. Entre ellos podemos mencionar: bolsa de trabajo juvenil, en coordinación con Centro Ruta Joven (FUNSALPRODECE); fortalecimiento y reactivación del sector de carpinteros; organización del sector panificador y talleres vocacionales e iniciativas de mujeres. Además, ha logrado hermanamientos (con alcaldías /ayuntamientos) y con agencias de cooperación internacional y ONG's, con unas 15 instituciones en total. Cooperación que significó para el presupuesto del año 2010, rubro de donaciones internacionales, una cantidad de \$156,146.70 (Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado: 2010).

d. Subíndice de Seguridad

Según el Mapa de Violencia y su referencia histórica 2008, la tasa bruta de homicidios por cada 10,000 habitantes para el Municipio de Ciudad Delgado fue mayor a 3.25 y menor o igual que 4.24 que era la tasa bruta de homicidios más alta esperada para el periodo 2002-2007. El delito de robo se encuentra dentro de un rango mayor, la tasa de robos para el mismo periodo fue mayor a 6.02; que era la tasa bruta de robos más alta esperada por cada 10,000 habitantes. (OSI/CRS: 2008).

Dado este fenómeno, la Municipalidad en coordinación con la Policía Nacional Civil, Cuerpo de Agentes Metropolitanos y las comunidades, ha establecido un observatorio para la violencia; con la finalidad de obtener insumos para la formulación de estrategias que reduzcan el accionar delictivo. A partir de estos insumos se ha decretado la veda de armas en algunas zonas del territorio y se trabaja para diseñar e implementar un sistema de vigilancia por cámaras.

e. Sub Índice de Normativa Municipal

La normativa está regulada por la Ley de Arbitrios Municipales de Ciudad Delgado (impuestos municipales) y las Ordenanzas de Tasas por Servicios Municipales.

f. Trámites Empresariales

Comprende las formalidades que las empresas o negocios deben de cumplir con la Municipalidad para poder ejercer o realizar actividades económicas dentro de la jurisdicción del Municipio, de acuerdo a lo que establece el Art. 90 de la Ley General Tributaria Municipal. Trámites que están regulados por la Ley de Impuestos a las Actividades Económicas de cada Municipio, o en su defecto por la Ley de Arbitrios Municipales.

En Ciudad Delgado, FUNDES, ha realizado un diagnóstico (ver tabla 4) de los trámites empresariales que se realizan en cuanto a cantidad de pasos, tiempo, personal involucrado, requisitos, cantidad de visitas que se realizan para la determinación de la obligación tributaria, traspasos, licencias y cierre de empresas y se ha creado la ventanilla única de atención a las empresas, con lo cual se ha facilitado la realización de todos estos trámites que se realizan en una sola dependencia de la municipalidad.

Tabla 4. Diagnóstico de los Trámites Empresariales, Ciudad Delgado 2011

Municipalidad	Pasos	Tiempo		Personal Involucrado	Departamentos	Requisitos				Visitas	Documentos internos	
		Minutos	Días hábiles			Persona Natural	Persona Jurídica	Adicionales				
CIUDAD DELGADO												
1	Determinación de la Obligación Tributaria (sin inspección).	28	56	0.13	4	2	7	13	2	0	1	4
2	Determinación de la Obligación Tributaria (con inspección).	56	1,954	4.65	6	3	7	13	2	0	2	5
3	Traspaso	56	1,955	4.65	6	3	6	12	2	1	2	5
4	Licencia de Bebidas Alcohólicas y Matriculas.	113	8,517	20.28	10	5	4	7	0	0	2	9
	Licencia de bebidas alcohólicas mayores a 6 grados de alcohol.								2	2		
	Licencia de licores fraccionados.								1	1		
	Matricula de aparato.								2	2		
	Rótulos y Vallas.								1	1		
5	Cierre de Empresas.	56	1,955	4.65	6	3	2	2	0	0	2	5

Fuente: (FUNDES: 2011)

g. Número de Negocios Registrados en el Catastro Empresarial

La base de datos del catastro empresarial municipal registra un total de 1,198 empresas o negocios. Mientras que el Censo Económico de la DIGESTYC 2,005, registra un total de 3,165 establecimientos.

3.2 Resultados del Índice de Competitividad Municipal- ICM

Con la globalización y la apertura de las economías, las exigencias por una mayor competitividad han llevado a los países a reestructurar las formas productivas y de gestión empresarial, así como a modernizar la gestión pública local. Dentro de esta última se le asigna un nuevo rol a los gobiernos municipales, que va más allá de la prestación de servicios tradicionales (alumbrado público, aseo, recolección y disposición final de los desechos sólidos), e implica asumir una mayor responsabilidad en la promoción del fomento productivo y de empleo local, así como de una mayor gobernanza local. Cada vez más los gobiernos locales se ven en la necesidad de asumir un rol protagónico en el fomento de procesos de desarrollo económico local.

En el 2009, el Programa de USAID “Promoción de Oportunidades Económicas” desarrolló el Proyecto “Índice de Competitividad Municipal (ICM)”, el cual constituye una herramienta que sirve para medir dentro de un país el clima de negocios a nivel sub nacional y la capacidad que tienen los gobiernos locales para generar y hacer cumplir las políticas regulatorias comerciales que estimulen el desarrollo del sector privado, en el marco de ese nuevo rol como gestor del desarrollo económico local.

El ICM evalúa nueve subíndices relacionados con la gobernabilidad económica local: transparencia, servicios municipales, proactividad, pagos informales, seguridad ciudadana, tiempo para cumplir con las regulaciones, tasas e impuestos, costos de entrada y regulaciones municipales. Según la metodología de la construcción del ICM,

cada uno de los subíndices tiene una contribución distinta para obtener la nota global, e indica que los subíndices de transparencia, servicios municipales, proactividad y pagos informales contribuyen cada uno en un 15% de la nota global. Seguridad ciudadana, tiempo para cumplir regulaciones, y tasas e impuestos aportan cada uno 10% a la nota global, mientras que costos de entrada y regulaciones municipales contribuyen un 5% cada uno (RTI: 2009)

El objetivo del ICM es mejorar el desempeño del gobierno local y del sector privado, identificando las áreas en las cuales las municipalidades pueden mejorar y que favorecen la competitividad de las empresas que operan dentro del Municipio.

Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011²⁰. El Municipio de Ciudad Delgado obtuvo un ICM total de 5.55 en 2009, el cual logró subir a 6.04 en 2011, ocupando la posición 62 en el nivel nacional como un municipio de desempeño promedio.

La Tabla No. 5 y el Gráfico No. 14 que se presentan a continuación, registran los cambios ocurridos en cada uno de los subíndices para Ciudad Delgado en los dos momentos de medición, mientras que el Gráfico No. 15 compara la posición de cada uno de los subíndices para 2011, en relación con los valores máximos y mínimos en el nivel nacional.

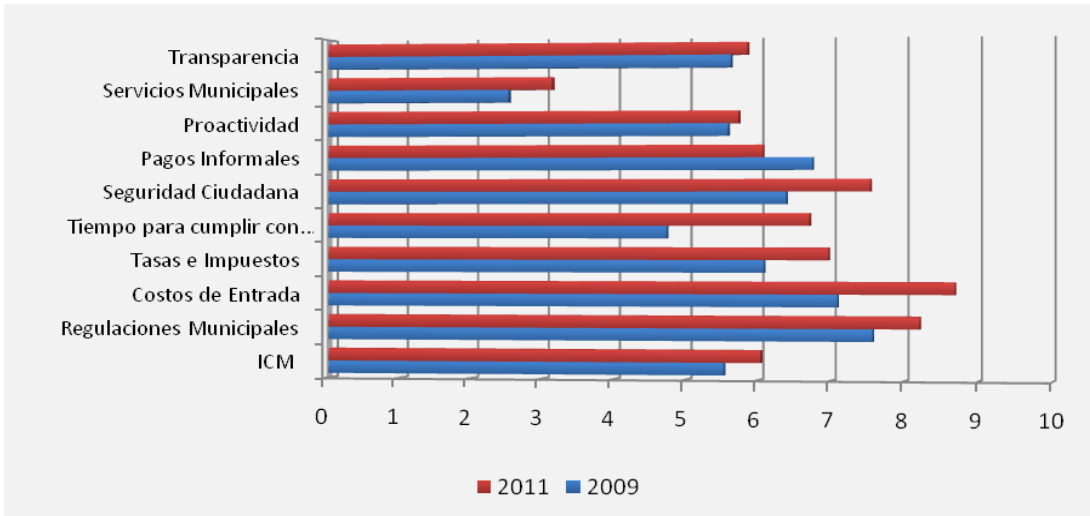
Tabla 5. Evolución del Desempeño Competitivo del Municipio Entre las Mediciones ICM 2009 y 2011 por Cada Subíndice

Descripción	Puntaje 2009	Puntaje 2011	Cambio	Desempeño	Posición
Subíndice de Transparencia	5.63	5.86	+	Promedio	48
Subíndice de Servicios Municipales	2.54	3.15	+	Muy Bajo	66
Subíndice de Proactividad	5.59	5.74	+	Promedio	38
Subíndice de Pagos Informales	6.75	6.07	-	bajo	87
Subíndice de Seguridad Ciudadana	6.39	7.54	+	Alto	46
Subíndice de Tiempo para cumplir con regulaciones	4.74	6.71	-	Promedio	54
Subíndice de Tasas e Impuestos	6.08	6.97	+	Alto	10
Subíndice de Costos de Entrada	7.09	8.69	+	Promedio	81
Subíndice de Regulaciones Municipales	7.57	8.21	+	Promedio	82
ICM TOTAL RANKING	5.53	6.04	+	Promedio	62

Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

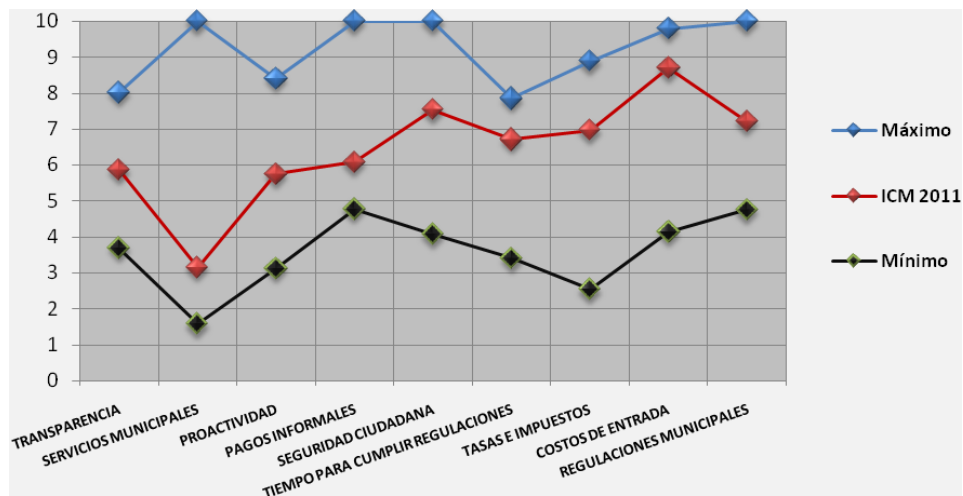
²⁰Se han realizado dos mediciones del ICM, la primera en 2009 y la segunda en 2011. En este segundo año, el ICM promedio de 100 municipios fue de 6.19, cifra mayor en 0.4 puntos al promedio de 2009, que fue de 5.80. En la segunda medición todos los municipios registraron una mejora en el ICM global, aunque no todos los subíndices del ICM mejoraron en 2011

Gráfico 12. Evolución del Desempeño Competitivo del Municipio entre las Mediciones ICM 2009 y 2011 por Cada Subíndice



Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

Gráfico 13. Municipio de Ciudad Delgado, Comparación de los Subíndices del ICM con los Valores Máximos y Mínimos a Nivel Nacional



Fuente: elaboración propia en base a datos de los informes ICM (RTI: 2009 y 2011)

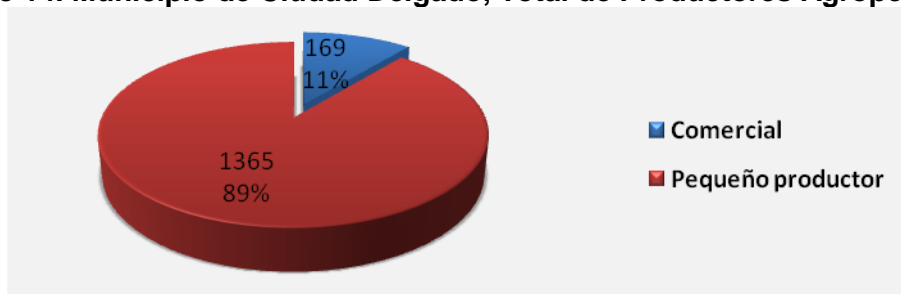
CAPÍTULO IV. TEJIDO PRODUCTIVO Y EMPRESARIAL

4.1 Tejido Productivo del Municipio

a. Perfil del Sector Agrícola

La actividad agrícola constituye una actividad económica de subsistencia. El Diagnóstico Prospectivo del AMSS (2006) reporta para este Municipio un cantón donde prácticamente la actividad agrícola ha desaparecido y tres más donde buena parte de la población vive de la fabricación de muebles de madera (FUNDE Y OPAMSS, 2006). Por su parte, el Censo Agropecuario 2007-2008²¹ registró que existen un total de 1,534 productores del sector agropecuario; de los cuales únicamente el 11% produce con fines comerciales, y el resto está clasificado como pequeños productores (ver gráfico 16), dedicados al cultivo de granos básicos, frijol y maíz, y al cultivo de hortalizas.

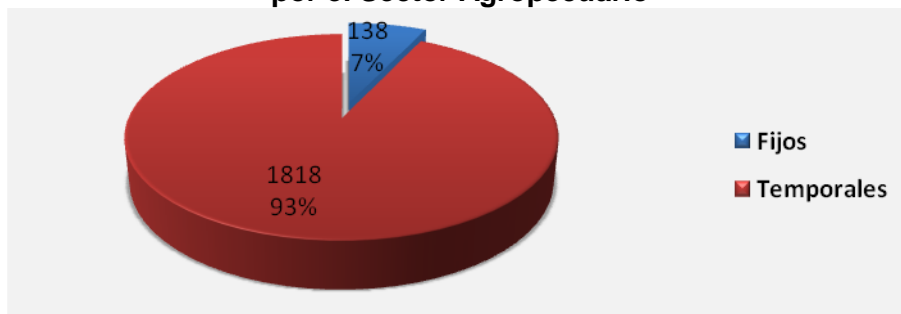
Gráfico 14. Municipio de Ciudad Delgado, Total de Productores Agropecuarios



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

En su conjunto, el sector agropecuario genera un total de 1,956 puestos de trabajo, aunque debido a las dinámicas de producción propias del sector, la mayoría de estos empleos son de carácter temporal (ver gráfico 17).

Gráfico 15. Municipio de Ciudad Delgado, Total de Empleos Generados por el Sector Agropecuario



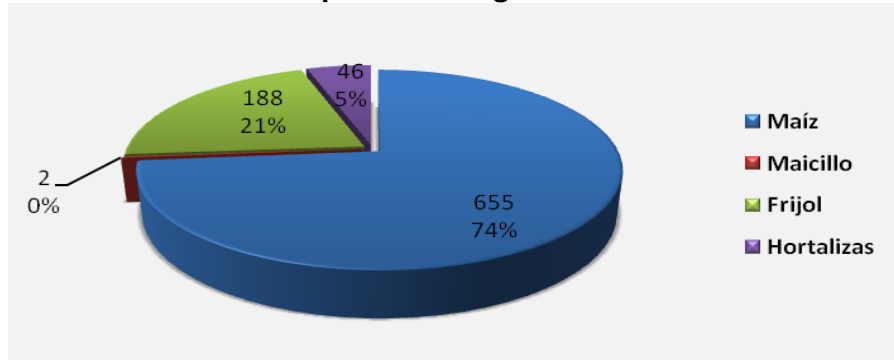
Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

La información recabada por el IV Censo Agropecuario refleja una producción agrícola caracterizada por el predominio de los cultivos de granos básicos. El maíz y frijol ocupan

²¹ El censo se levanto durante los años 2007 y 2008, pero su publicación fue en el 2009.

843 mz. (93%) de las 901 mz. utilizadas para labores agrícolas (ver gráfico 18). Es en gran parte debido a este tipo de cultivos que los empleos en el sector agropecuario poseen un carácter temporal.

Gráfico 16. Municipio de Ciudad Delgado, Superficie (mz) Sembrada por Rubro Agrícola

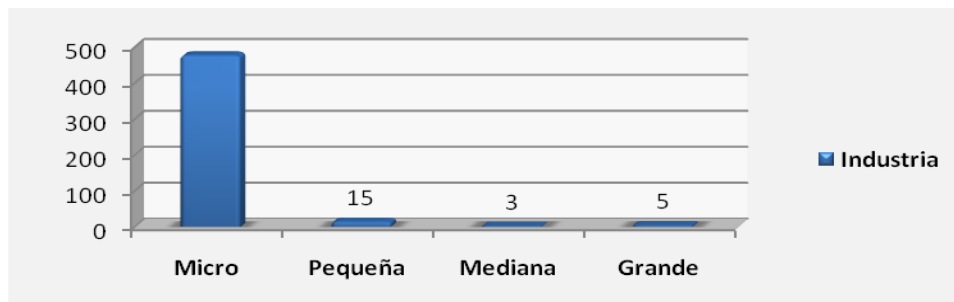


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2009)

b. Perfil del Sector Industrial

Según los datos registrados por el Censo Económico 2005, el sector industrial representa, en tamaño, la tercera actividad económica para el Municipio. Con un total de 501 establecimientos o empresas, este sector ocupa a 2,561 personas, de las que 1,943 son remuneradas. Tal como se aprecia en el gráfico No. 17, la actividad para este rubro está dominada por la micro y pequeña industria. Se trata en gran parte de empresas familiares dedicadas a la transformación artesanal de materias primas, tales como talleres de corte y confección, molinos de nixtamal, pupuserías, talleres de estructuras metálicas, panaderías entre otras. Aunque también se registró 5 establecimientos clasificados como gran industria (más de 100 empleados), de estas 3 se dedican al maquilado de prendas de vestir, una a la confección y una a la fabricación de plásticos. Tomando como criterio el personal remunerado, la industria es la principal actividad económica de importancia en términos de generación de empleo (ver gráfico No. 19).

Gráfico 17. Ciudad Delgado, Establecimientos del Sector Industria según Clasificación PYMEPERREM



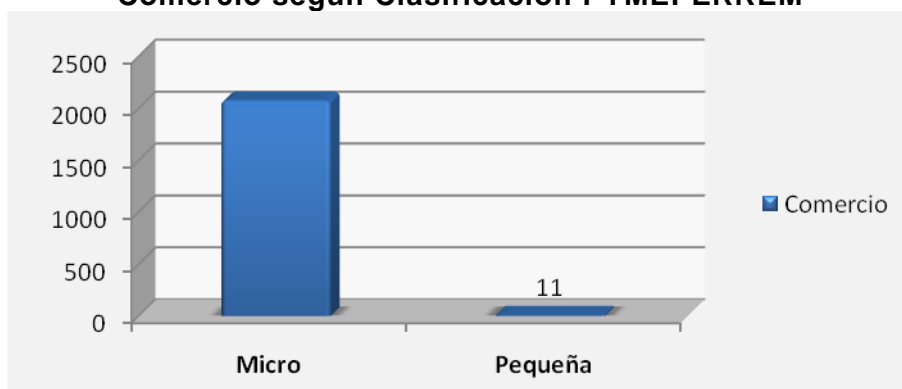
Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

c. Perfil del Sector Comercio

El sector comercio constituye la actividad económica de mayor tamaño para Ciudad Delgado. El Censo Económico 2005 reporta un total de 2,092 establecimientos existentes en el Municipio. En su conjunto, este sector ocupa un personal total de 3,487 personas, de las 1,067 son personal remunerado. De igual forma que ocurre con el sector industria, la actividad para este rubro está dominada por el sector micro empresarial (ver gráfico 20).

Se trata de un giro económico que incluye pequeñas tiendas o pulperías, tiendas grandes que venden al detalle o al por mayor, supermercados, ferreterías, almacenes, casas comerciales, entre otros. Tomando como parámetro el personal remunerado, el comercio es la segunda actividad económica de importancia en términos de generación de empleo (ver gráfico No.20).

Gráfico 18. Ciudad Delgado, Número de Establecimientos del Sector Comercio según Clasificación PYMEPERREM



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

d. Perfil del sector servicios

A nivel del área urbana, y por número de empresas, los servicios son la segunda actividad económica del municipio. El Censo Económico 2005 reporta un total de 407 establecimientos, que en su conjunto ocupan un personal total de 914, de los que son remunerados 470. Tal como se aprecia en el gráfico No. 19, y al igual que los sectores anteriores, los servicios están dominados por la actividad micro empresarial.

Gráfico 19. Ciudad Delgado, Número de Establecimientos del Sector Servicios según Clasificación PYMEPERREM



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

e. Perfil del Sector Turismo

No ha sido posible identificar actividad económica para el sector turismo y se desconoce si existen empresas dedicadas a este giro económico. La Municipalidad cuenta con un centro turístico el Parque Acuático “Tío Julio”.

f. Cooperativas que Existen en el Municipio

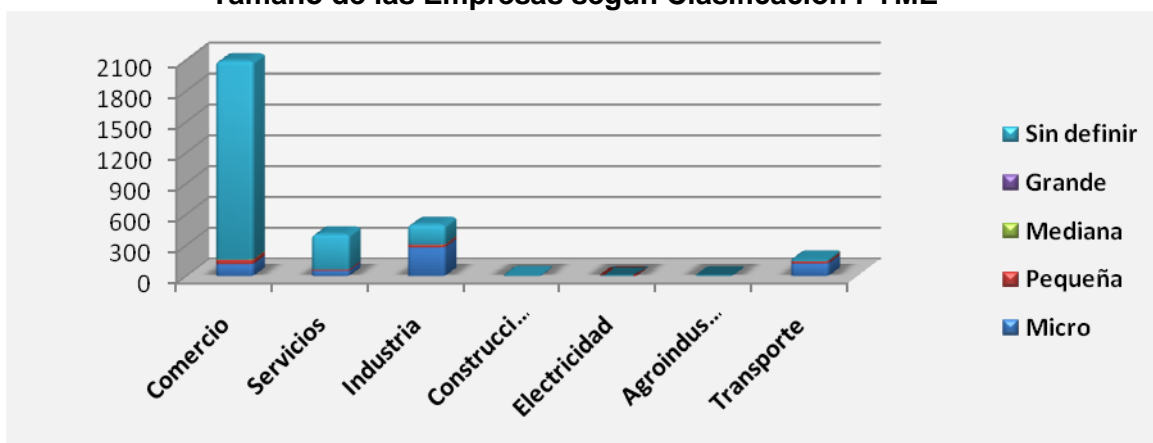
El nivel de asociatividad en el sector empresarial es bajo, la municipalidad reporta Asociación de Carpinteros, Asociación del Sector Panificador y se está trabajando en la consolidación de una mesa empresarial.

4.2 Tejido Empresarial

a. Estructura y Tamaño de las empresas

El tejido productivo que registró el Censo Económico 2005 para el municipio de Ciudad Delgado asciende a un total de 3,165 establecimientos siendo comercio, servicios e industria los sectores económicos más representativos, tal como puede observarse en los gráficos 22 y 23.

**Gráfico 20. Ciudad Delgado,
Tamaño de las Empresas según Clasificación PYME²²**

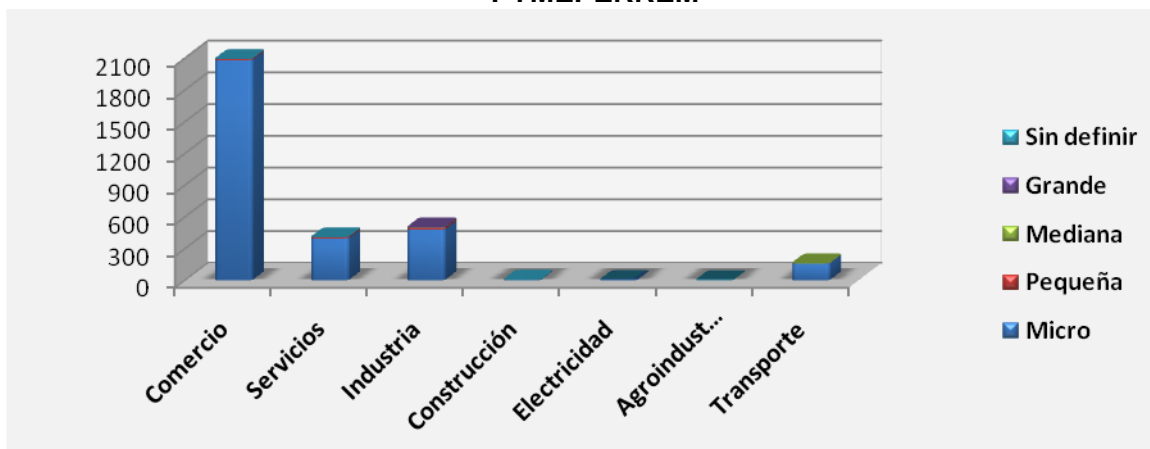


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

En relación a la distribución de las empresas por tamaño, y tal como se ha ido desglosando en los apartados anteriores, existe un predominio del segmento empresarial clasificado como micro; es decir aquellas empresas que emplean menos de 10 personas y que constituyen un aproximado del 98% de los establecimientos del municipio (ver gráfico 23).

²² En el Censo Económico 2005 se aplicó la metodología PYME (pequeña y mediana empresa) únicamente a los establecimientos que fueron censados y sobre los cuales se obtuvo el valor de las ventas. El resto de los establecimientos que pertenecen al directorio pero que no fueron censados, no cuentan con la definición de PYME, por lo que se reflejan en los gráficos como “sin definir”. En cambio, la metodología PYMEPERREM solo toma en cuenta para el cálculo los rangos del personal remunerado de la metodología PYME, es decir, no toma en cuenta las ventas y por lo tanto se le puede aplicar a todo el directorio económico.

Gráfico 21. Ciudad Delgado, Tamaño de las Empresas Según Clasificación PYMEPERREM

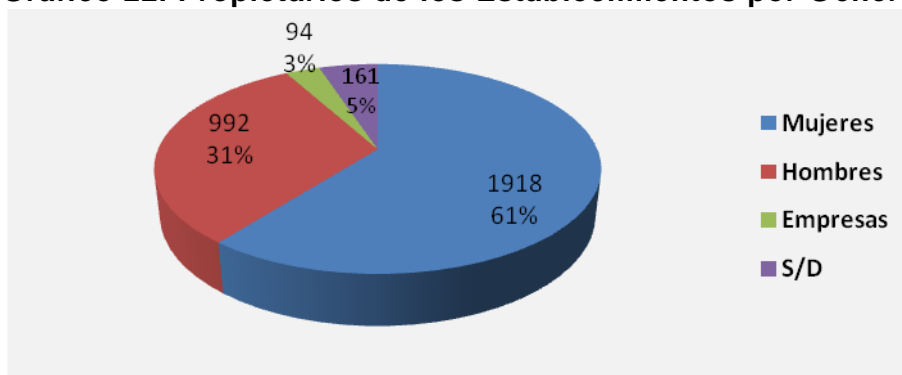


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

b. Género de Propietarios

En relación al género de los propietarios de las empresas, tal como se expresa en el gráfico No. 24, las mujeres representan el 61%, mientras que los hombres representan 31% de los propietarios. Lo que indica que el sector femenino juega un rol protagónico en la dinámica empresarial y económica de Ciudad Delgado.

Gráfico 22. Propietarios de los Establecimientos por Género

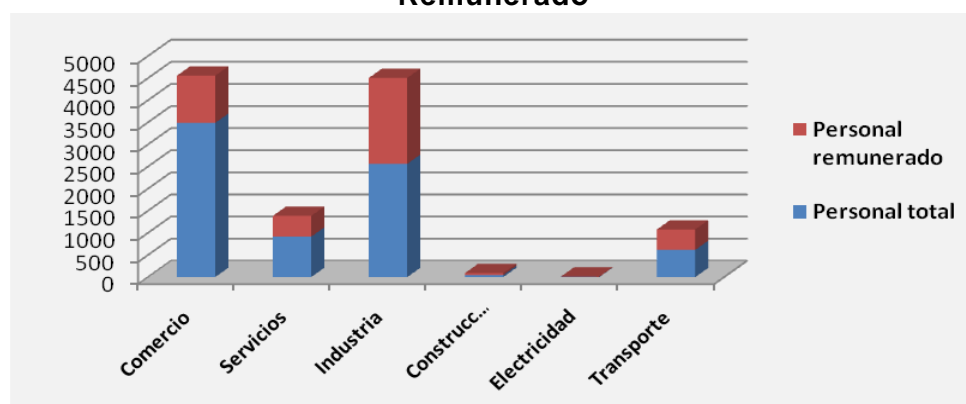


Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

c. Cantidad de Empleados

El parque empresarial que registró el Censo Económico 2005 para el Municipio de Ciudad Delgado asciende a un total de 3,165 establecimientos (ver gráficos No. 20 y 21), en su conjunto ocupa un personal total de 7,627 personas. De este total el 52%, 3,990, es personal remunerado. Los principales sectores generadores de empleo son comercio, servicios e industria (ver gráfico No.25).

Gráfico 23. Cantidad de Empleados Según Personal Total y Personal Remunerado



Fuente: elaboración propia en base a datos de la (DIGESTYC: 2005)

4.3 Servicios de Apoyo a Empresas

a. Oferta de servicios Financieros: Acceso a Créditos

La oferta de servicios financieros en el territorio municipal es un tanto limitada, existen sedes de cuatro bancos. Esto, posiblemente, por la cercanía a San Salvador. Esa cercanía facilita el acceso al total de instituciones y sus sucursales que se dedican a prestar este servicio. En el AMSS existe presencia de 9 bancos y un gran número de sucursales. En este sentido, la poca presencia de estos servicios en el territorio municipal no constituye un obstáculo. Sin embargo, es importante diferenciar entre la oferta de servicios financieros y el acceso a créditos, ya que esto último es una necesidad manifiesta del sector privado del Municipio, integrado en su mayor parte por microempresarios.

b. Oferta de Servicios no Financieros (servicios de desarrollo empresarial públicos y privados)

Con este tipo de servicios se da la misma dinámica que con los servicios financieros. Más importante que la presencia o no en el territorio municipal, es la cercanía de un buen número de instituciones que se ubican en el AMSS. Entre ellas:

- Apoyo Integral, S.A. DE C.V.
- Asociación Génesis
- Centro de Apoyo a la Microempresa
- Federación de Cooperativas de Ahorro y Crédito de El Salvador (FEDECACES)
- Fundación para el Auto Desarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE)
- Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE)
- CENTROMYPE
- FUNDACION DUARTE
- FUNDAMICRO
- INSAFORP
- CENPROMYPE

En ambos casos, con los servicios financieros y no financieros, el reto es la vinculación efectiva a los actores económicos locales, acercar los distintos programas a quienes los necesitan o solicitan.

CAPÍTULO V. FODA PARTICIPATIVO PARA LA COMPETITIVIDAD Y CRECIMIENTO ECONOMICO

5.1 Metodología de Elaboración del FODA

En el presente capítulo, se presentan los resultados del ejercicio participativo obtenidos a través de la herramienta de análisis y diagnóstico situacional conocida como FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Previo al ejercicio, se explicaron los conceptos para realizar este análisis (ver tabla No. 6). Ellos representan el producto construido a partir del diálogo, discusión y el consenso entre los sectores económicos y el sector público con presencia en Ciudad Delgado, sobre la situación de competitividad y clima de negocios en el Municipio.

Tabla 6 Conceptos del Análisis FODA

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
INTERNO	<p><u>Capacidad o recursos internos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le proporciona una ventaja para lograr sus objetivos y mejora su capacidad de competir. Son las capacidades que se deben mantener, fortalecer o incrementar para el logro del desarrollo.</p>	<p>Son áreas internas, <u>faltas, limitaciones, defectos u obstáculos</u> del municipio, sector o de quien se realiza el análisis que impiden o dificultan lograr los objetivos de desarrollo propuestos. Son los aspectos en los que hay que focalizar esfuerzos para fortalecer o desarrollar.</p>
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNO	<p>Son aquellos aspectos, situaciones, circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis y que le pueden favorecer, constituyendo una posibilidad de contribuir o poder lograr los objetivos propuestos, si hay capacidad y se toman las decisiones para aprovecharlos</p>	<p>Son aquellos aspectos, situaciones o circunstancias <u>externas</u> al municipio, sector o de quien se realiza el análisis, que le pueden afectar negativamente, impidiendo o dificultando que se alcancen los objetivos y el desarrollo propuestos.</p> <p>Es importante identificar y conocer las amenazas para poder anticiparse y tomar las decisiones que ayuden a reducir, disminuir o evitar el riesgo de que afecten negativamente el logro de los objetivos.</p>
Fuente: elaboración propia.		

Tomando en cuenta el diagnóstico previamente conocido, se hizo un análisis de las condiciones internas y externas al municipio, tanto positivas, como negativas que nos permitan concretar una visión de competitividad del municipio, en las condiciones actuales de la localidad.

En la tabla No. 7, se presenta la síntesis del el análisis FODA realizado por los sectores económicos en los talleres participativos.

Tabla 7. Análisis FODA

INTERNO AL MUNICIPIO		EXTERNO AL MUNICIPIO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano calificado y con habilidad empresarial. 2. Apoyo de parte de la comuna hacia algunos sectores productivos. 3. Algunos actores productivos se encuentran organizados (agrícola, panificadores y carpinteros.) 4. PNC tiene voluntad de ayudar con la seguridad. 5. Plan de ordenamiento territorial. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Inseguridad social. 2. Falta de infraestructura vial en zona rural. 3. Falta de apoyo al sector agrícola. 4. Falta de organización de actores productivos. 5. Falta de apoyo de créditos blandos de parte de los bancos. 6. Río Acelhuate se desborda y destruye los cultivos. 7. Falta de organización de sectores económicos. 8. Falta de interés de los diversos sectores en participar. 9. Se carece del nivel educativo técnico y superior. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ayuda de cooperación internacional y ONG`s a gremios organizados. 2. Universidades y centros de formación, cerca del municipio, para el desarrollo humano. 3. MAG apoya al sector agrícola. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cambio de gobierno central. 2. Monopolio del comercio de harinas. 3. Crisis económica mundial. 4. Tratado de Libre Comercio con Unión Europea.

Fuente: taller participativo.

CAPITULO VI. PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

Este Plan de Competitividad conlleva en forma implícita la búsqueda de mejorar las capacidades competitivas del Municipio de Ciudad Delgado del Departamento de San Salvador, aprovechando sus ventajas comparativas actuales y sentando las bases para construir un modelo de desarrollo económico local, a partir de los recursos disponibles, humanos, materiales, técnicos, financieros y territoriales, apostándole a una mejora continua que les permita crecer y adquirir las capacidades necesarias para incrementar y diversificar la producción y mejorar la administración y el mercadeo de los bienes y servicios, procurando crear las condiciones favorables para facilitar la generación de riqueza, producción, negocios, inversión y empleo, y por ende, mejorar la calidad de vida de sus habitantes,

En la implementación del Plan de Competitividad el rol del Gobierno Municipal y de los demás actores locales será fundamental para lograr las metas y objetivos de corto, mediano y largo plazo; las cuales, se orientan a promover el desarrollo económico del Municipio a través de crear las condiciones que aumenten las oportunidades de hacer negocios y atraer inversiones, que permitan la generación de empleo y el mejoramiento de calidad de vida de la población, en el marco de una visión de competitividad de largo plazo construida en forma conjunta por el Gobierno Local, el sector empresarial y las organizaciones sociales, complementado con la institucionalización de formas innovadoras de organización y cooperación.

El Plan de Competitividad Municipal consta de una visión estratégica a 5 años. También incluye la definición de objetivos y de líneas estratégicas de acción, identificando para cada una de ellas programas y proyectos, con tiempos, recursos y responsables. De manera completa, propone una estructura organizativa y mecanismos de seguimiento para el monitoreo y evaluación de dicho plan.

6.1 Visión

Como marco de orientación a la elaboración del Plan de Competitividad del Municipio, se procedió a la construcción de una Visión de Competitividad de Largo Plazo, para lo cual se desarrolló una dinámica de trabajo con representantes de los diferentes actores locales, sectoriales y territoriales, para conocer sus aspiraciones sobre la imagen futura que deberá ostentar el Municipio en el mediano y largo plazo, y que se sintetiza en los lemas que se muestran en el recuadro.

Recuadro 1 Visión al Año 2016

VISION AL AÑO 2016

Ciudad Delgado, un municipio integrado al área metropolitana de San Salvador, que promueve el desarrollo económico a través del fortalecimiento y diversificación del sector agrícola, del comercio, del emprendedurismo e incremento de la producción; promueve el apoyo para los pequeños y medianos empresarios, cuenta con sectores económicos organizados y participando en su propio desarrollo, generando más oportunidades para la formación y fuentes de trabajo para todos sus habitantes.

Cuenta con una gestión municipal eficiente, transparente, que trabaja junto a los sectores económicos y sociales, brindando servicios, y mayor inversión en las zonas urbanas y rurales, en un ambiente seguro, limpio, libre de ventas de licor, ordenado, con desarrollo humano; promueve la identidad cultural y sus raíces indígenas, prevaleciendo los valores de

Fuente: taller participativo.

6.2 Objetivos Estratégicos

El Plan de Competitividad Municipal en el marco de la Visión de Competitividad del Municipio de Ciudad Delgado, mezcla objetivos y metas que orientarán los esfuerzos de los actores privados y del Gobierno Municipal durante los próximos 5 años; a partir del momento en que inicie su implementación. Los objetivos estratégicos consensuados concentran su atención en cuatro líneas estratégicas que constituirán los caminos o rutas claves que encausaran los esfuerzos de los actores locales participantes hacia la materialización de la visión o imagen futura que se espera alcanzar para el Municipio.

Los objetivos estratégicos del Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Delgado son:

Cuadro 1. Objetivos Estratégicos

01. Mejorar el clima de negocios con una gestión municipal fortalecida.
02. Promover el desarrollo y competitividad de los actores económicos.
03. Incrementar la producción, comercialización y el empleo en el municipio.

6.3 Líneas Estratégicas de Acción

En el contexto de la Visión de Competitividad de largo plazo del municipio, los resultados a obtenerse de la ejecución del plan descansarán en el trabajo que los actores locales

realicen en las líneas estratégicas identificadas; las cuales, se menciona a continuación y que tienen como ejes transversales el desarrollo humano y la equidad de género.

LE1: Mejorar el Clima de Negocios con una Mejor Gestión Municipal

LE2: Mejorando la Competitividad y el Desarrollo de los Actores Económicos

En los cuadros siguientes se presentan las Líneas Estratégicas mencionadas con sus objetivos específicos y las acciones a realizar.

Tabla 8. Línea Estratégica de Acción 1

Línea Estratégica 1. Mejorar el clima de negocios con una mejor gestión municipal.	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Incrementar el ICM ponderado de 5.10 en el año 2013.	<p>Transparencia</p> <p>1. Mejorar/crear canales de comunicación y de acceso a la información entre la municipalidad y los sectores económicos del municipio.</p> <p>2. Crear la Unidad de Transparencia y el Comité de Auditoría Social</p>
	<p>Servicios Municipales:</p> <p>3. Crear la bolsa de trabajo municipal. Crear la bolsa de trabajo municipal.</p> <p>4. Mantenimiento de red vial, principalmente en la zona rural.</p> <p>5. Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos.</p> <p>6. Mejorar el servicio de alumbrado público.</p> <p>7. Innovación del Mercado Municipal y creación de mercados periféricos.</p> <p>8. Crear nuevos cementerios (municipal y privado)</p> <p>9. Ordenar las terminales de buses en el área rural.</p> <p>10. Construcción de pasarelas cerca de las escuelas.</p>
	<p>Proactividad</p> <p>11. Promover la organización de los sectores económicos.</p> <p>12. Realizar gestiones y alianzas para incrementar la cooperación para el desarrollo económico.</p> <p>13. Ampliar el apoyo a diversos sectores económicos.</p>
	<p>Pagos Informales</p> <p>14. Crear y difundir mecanismos de prevención y denuncia del cobro de pagos informales.</p>
	<p>Seguridad Ciudadana:</p> <p>15. Implementar la vigilancia digital en coordinación con CAM y PNC.</p> <p>16. Mejorar la seguridad en espacios peatonales y en el interior de los mercados.</p>

	<p>17. Divulgar el observatorio municipal sobre violencia, manteniendo la confidencialidad, entre alcaldía, ciudadanía y PNC.</p> <p>18. Conformación de comités de vigilancia y seguridad integral entre PNC, alcaldía/CAM, FAES y sector privado.</p>
	<p>Tiempo para Cumplir con Regulaciones:</p> <p>19. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria, que requiere inspección.</p>
	<p>Costos de Entada</p> <p>20. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria para el traspaso y cierre de empresas.</p>
	<p>Regulaciones Municipales</p> <p>21. Implementar la reducción de pasos a realizar para obtener licencia de bebidas alcohólicas y matrículas.</p>

22. Tabla 9. Línea Estratégica de Acción 2

23. Línea Estratégica 2. Mejorando la competitividad y desarrollo de los actores económicos.	
Objetivo Específico:	Acciones Estratégicas
Contar con el recurso humano calificado y con habilidad empresarial.	1. Capacitaciones y talleres vocacionales.
	2. Capacitación en empresas para calificación del recurso humano.
	3. Fortalecer la educación desde la niñez.
	4. Formación técnica agrícola.
	5. Establecer convenios o alianzas estratégicas con centros de formación, instituciones que promueven el desarrollo humano.
	6. Propiciar una mejora en la producción agrícola.
	7. Fortalecer las cooperativas para que procesen harinas.
Auto sostenibilidad mejorando la producción y las condiciones económicas.	8. Promover la generación de empleo a través del emprendedurismo, creación de nuevas empresas o actividades.
	9. Importación de harinas e industrialización de la industria del pan.
	10. Incentivar la producción en terrenos ociosos con reducción de costos.
Organización para incrementar el apoyo a los sectores económicos.	11. Organizar a sectores económicos y apoyar la legalización ante las instancias correspondientes.
Contar con financiamiento para el desarrollo económico.	12. Contar con servicios financieros a bajos intereses, para el desarrollo de actividades económicas
Realizar obras de mitigación de desastres.	13. Realización de obras de mitigación en zonas de cultivo vulnerables.

6.4 Programas y Proyectos para Impulsar la Competitividad

La identificación de los programas, proyectos y acciones es el resultado de las mesas de trabajo organizadas con representantes de los diferentes sectores económicos, sociales, ambientales e institucionales del Municipio, que fueron consultados sobre la situación actual del Municipio de Ciudad Delgado, analizando los problemas y/o necesidades con sus respectivas propuestas de solución, complementadas con la valorización de los recursos con los cuales se cuenta y las oportunidades que pudieran aprovecharse. Se espera que con la implementación de los programas a través de los proyectos y acciones contribuyan a superar las condiciones actuales e impulsar el desarrollo económico y competitivo del Municipio, que a su vez conlleve un mejoramiento en las condiciones de vida de sus habitantes.

En los cuadros siguientes se presenta una relación de cómo las acciones a realizar en las diferentes Líneas Estratégicas contribuirán a mejorar los Subíndices que conforman el Índice de Competitividad Municipal (ICM) del Municipio de Ciudad Delgado.

6.5 Programas y Proyectos Para Impulsar la Competitividad Municipal y Mejorar la Calificación del ICM: Acciones Inmediatas y Proyectos de Mediano y Largo Plazo.

Tabla 10 Programas y proyectos de la línea de acción 1.

Línea de Acción 1: Mejorar el clima de negocios con una mejor gestión municipal.				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Transparencia	1. Mejorar/crear canales de comunicación y de acceso a la información entre la municipalidad y los sectores económicos del municipio.	Diseño e implementación de canales de comunicación y de acceso a la información pública.	Alcaldía Municipal, Comité de competitividad municipal.	FUNDE, RTI/USAID
	2. Crear la Unidad de Transparencia y el Comité de Auditoría Social	Personal, equipamiento, materiales.	Alcaldía Municipal y Sociedad Civil.	
Servicios Municipales	3. Crear la bolsa de trabajo municipal.	Diagnóstico de oferta y demanda de empleos. Difusión y medios de comunicación de la bolsa de empleo. Equipos, papelería, servicios básicos.	Alcaldía Municipal.	Empresas privadas, MTPS, OPAMSS.
	4. Mantenimiento de red vial, principalmente en la zona rural.	Personal, materiales de construcción, equipos.	Alcaldía Municipal.	MOP -FOVIAL
	5. Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos.	Personal, medios de transporte, diseño de rutas y horarios.	Alcaldía Municipal. Actores económicos.	
	6. Mejorar el servicio de alumbrado público.	Personal, materiales, plan de supervisión.	Alcaldía Municipal. Actores económicos y comunitarios.	
	7. Innovación del Mercado Municipal y creación de	Recursos financieros, personal, materiales.	Alcaldía Municipal, usuarios del	

	mercados periféricos.		mercado.	
	8. Crear nuevos cementerios (municipal y privado)	Terreno, estudios, permisos, materiales, personal, financieros.	Alcaldía Municipal, empresarios.	Empresa privada.
	9. Ordenar las terminales de buses en el área rural.	Recursos humanos, materiales.	Alcaldía Municipal y Empresarios.	Vice Ministerio de Transporte.
	10. Construcción de pasarelas cerca de las escuelas.	Terrenos, financieros, personal, materiales, equipos.	Alcaldía Municipal y Empresarios.	MOP
Proactividad	11. Promover la organización de los sectores económicos.	Materiales, legales.	Alcaldía Municipal, Actores económicos.	CONAMYPE, MTPS.
	12. Realizar gestiones y alianzas para incrementar la cooperación para el desarrollo económico.	Directorio de instituciones de cooperación y desarrollo. Transporte, comunicaciones, acuerdos.	Alcaldía Municipal.	Actores económicos, Comité de Competitividad Municipal.
	13. Ampliar el apoyo a diversos sectores económicos.	Directorio de sectores económicos que más requieren apoyo.	Alcaldía Municipal, sectores económicos.	Empresa privada.
Pagos Informales	14. Crear y difundir mecanismos de prevención y denuncia del cobro de pagos informales.	Material y medios de difusión de los mecanismos de prevención y denuncia de pagos informales.	Alcaldía Municipal.	
Seguridad Ciudadana	15. Implementar la vigilancia digital en coordinación con CAM y PNC.	Personal, equipos, local, servicios.	Alcaldía Municipal, CAM y PNC.	Cooperantes, PNUD.
	16. Mejorar la seguridad en espacios peatonales y en el interior de los mercados.	Elaborar plan de seguridad de los mercados.	Alcaldía Municipal, CAM.	PNC.
	17. Divulgar el observatorio municipal sobre violencia, manteniendo la confidencialidad, entre alcaldía, ciudadanía y PNC.	Personal, informes, medios de divulgación, equipo.	Alcaldía Municipal, observatorio municipal sobre violencia.	PNC

	18. Conformación de comités de vigilancia y seguridad integral entre PNC, alcaldía/CAM, FAES y sector privado.	Integrantes del Comité, Plan de trabajo.	Alcaldía Municipal, CAM y sector privado.	PNC, FAES, Comunidades.
Tiempo para Cumplir con Regulaciones	19. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria, que requiere inspección.	Diseño de propuesta de reducción de pasos, personal.	Alcaldía Municipal	FUNDES
Costos de Entada	20. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria para el traspaso y cierre de empresas.	Diseño de propuesta de reducción de pasos, personal.	Alcaldía Municipal	FUNDES
Regulaciones Municipales	21. Implementar la reducción de pasos a realizar para obtener licencia de bebidas alcohólicas y matrículas.	Diseño de propuesta de reducción de pasos, personal.	Alcaldía Municipal	FUNDES

Tabla 11. Programas y proyectos de la línea de acción 2

Línea de Acción 2: Mejorando la Competitividad y el Desarrollo de los Actores Económicos				
Programas	Proyectos	Recursos	Responsables	Instituciones de Apoyo
Educación y capacitación	1. Capacitaciones y talleres vocacionales.	Humano, financiero, material de apoyo, logístico, apoyo municipal, locales.	Alcaldía, empresas.	Ruta Joven, INSAFOCOOP, MINED, ONG's.
	2. Capacitación en empresas para calificación del recurso humano.	Humano, financiero, material de apoyo, logístico.	Alcaldía, Comité de Competitividad	Empresa privada,
	3. Fortalecer la educación desde la niñez.	Programas educativos, instituciones educativas. Desarrollo comunitario.	Padres, maestros, Estado.	
	4. Formación técnica agrícola.	Programa de Alba alimentos. Programas de capacitación del agricultor.	Alcaldía, sector agrícola.	MAG,
	5. Establecer convenios o alianzas estratégicas con centros de formación, instituciones que promueven el desarrollo humano.	Humano, técnicos.	Alcaldía, comunidad, centros de formación.	Alba Alimentos, BANDESAL.
	6. Propiciar una mejora en la producción agrícola.	Humano., asistencia técnica, herramientas, materiales.	Alcaldía, productores agrícolas.	MAG, CENTA, INSAFORP, FUNDAPYME, Universidades, ONG's, y otras instituciones.
	7. Fortalecer las cooperativas para que procesen harinas.	Recursos manos, conocimiento técnico en el área, insumos, equipo.	Gobierno, actores productivos.	
Producción y Empleo	8. Promover la generación de empleo a través del emprendedurismo, creación de nuevas empresas o	Generar condiciones a nivel de instituciones gubernamentales y locales.	Empresa Privada, Bolsa de Empleo de la Alcaldía.	Instituciones del Estado: MTPS, BFA, BANDESAL, Cooperativa de

	actividades.			Panificadores, Alba Alimentos.
	9. Importación de harinas e industrialización de la industria del pan.			BANDESAL.
	10. Incentivar la producción en terrenos ociosos con reducción de costos.	Terrenos, recursos técnicos, herramientas, insumos a bajo costo, abono orgánico, reciclaje, ahorro de tiempo.	Sector agrícola.	MAG, CENTA, ONG'S
Organización de actores económicos	11. Organizar a sectores económicos y apoyar la legalización ante las instancias correspondientes.	Humano, recursos jurídicos, financieros, convocatorias, programa, materiales de apoyo.	Alcaldía, sectores económicos.	
Servicios financieros	12. Contar con servicios financieros a bajos intereses, para el desarrollo de actividades económicas	Capital o fondos, organización de cooperativas, local, equipos, personal.	Alcaldía, Gobierno Central	BANDESAL, BFA, CCM, INSAFOCOOP, Banco Comunal Municipal, Instituciones financieras, empresariado local.
Gestión del riesgo	13. Realización de obras de mitigación en zonas de cultivos vulnerables.	Construcción de bordas y colectores de agua.	Comunidades afectadas, Protección Civil y Alcaldía.	MOP

6.6 Programación Anual y Multianual

Producto de los talleres se han obtenido las siguientes propuestas de acciones / proyectos, a los cuales no se les ha realizado un análisis de viabilidad.

Tabla 12. Programación Anual y Multianual

Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Transparencia	1. Mejorar/crear canales de comunicación y de acceso a la información entre la municipalidad y los sectores económicos del municipio.					
	2. Crear la Unidad de Transparencia y el Comité de Auditoría Social					
Servicios Municipales	3. Crear la bolsa de trabajo municipal.					
	4. Mantenimiento de red vial, principalmente en la zona rural.					
	5. Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos.					
	6. Mejorar el servicio de alumbrado público.					
	7. Innovación del Mercado Municipal y creación de mercados periféricos.					
	8. Crear nuevos cementerios (municipal y privado)					
	9. Ordenar las terminales de buses en el área rural.					
	10. Construcción de pasarelas cerca de las escuelas.					
Proactividad	11. Promover la organización de los sectores económicos.					
	12. Realizar gestiones y alianzas para incrementar la cooperación para el desarrollo económico.					
	13. Ampliar el apoyo a diversos sectores económicos.					
Pagos Informales	14. Crear y difundir mecanismos de prevención y denuncia del cobro de pagos informales.					
Seguridad Ciudadana	15. Implementar la vigilancia digital en coordinación con CAM y PNC.					
	16. Mejorar la seguridad en espacios peatonales y en el interior de los mercados.					
	17. Divulgar el observatorio municipal sobre violencia, manteniendo la confidencialidad, entre alcaldía, ciudadanía y PNC.					
	18. Conformación de comités de vigilancia y seguridad integral entre PNC, alcaldía/CAM, FAES y sector privado.					

Tiempo para Cumplir con Regulaciones	19. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria, que requiere inspección.					
Costos de Entada	20. Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria para el traspaso y cierre de empresas.					
Regulaciones Municipales	21. Implementar la reducción de pasos a realizar para obtener licencia de bebidas alcohólicas y matrículas.					

Tabla 13. Programación Anual y Multianual

Programas	Proyectos	TIEMPO (Años)				
		2012	2013	2014	2015	2016
Educación y Capacitación	1. Capacitaciones y talleres vocacionales.					
	2. Capacitación en empresas para calificación del recurso humano.					
	3. Fortalecer la educación desde la niñez.					
	4. Formación técnica agrícola.					
	5. Establecer convenios o alianzas estratégicas con centros de formación, instituciones que promueven el desarrollo humano.					
	6. Mejorar la producción agrícola.					
	7. Fortalecer las cooperativas para que procesen harinas.					
Producción y Empleo	8. Promover la generación de empleo a través del emprendedurismo, creación de nuevas empresas o actividades.					
	9. Importación de harinas e industrialización de la industria del pan.					
	10. Incentivar la producción en terrenos ociosos con reducción de costos.					
Organización de Actores Económicos	11. Organizar a sectores económicos y apoyar la legalización ante las instancias correspondientes.					
Servicios Financieros	12. Contar con servicios financieros a bajos intereses, para el desarrollo de actividades económicas Financiamiento de actividades económicas					
Gestión del Riesgo	13. Realización de obras de mitigación en zonas de cultivos vulnerables.					

CAPÍTULO VII. ORGANIZACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN Y SISTEMA DE SEGUIMIENTO

La institucionalización de la organización responsable de la implementación y seguimiento del Plan de Competitividad del Municipio de Ciudad Delgado, será un elemento esencial para garantizar la ejecución de los programas de cada Línea Estratégica a través de los proyectos y acciones identificados en cada una de ellas, dado que deberá promoverse la cohesión entre los actores locales, complementada con el establecimiento de mecanismos permanentes de coordinación que permitan concentrar esfuerzos y lograr objetivos comunes, incluyendo el fortalecimiento de liderazgos naturales que conduzcan las acciones hacia la construcción de un municipio competitivo.

7.1 Comité de Competitividad Municipal:

El Comité de Competitividad Municipal- CCM, es una instancia local conformada por actores públicos y privados del Municipio que han participado en el proceso de elaboración, divulgación y validación del Plan de Competitividad Municipal (PCM).

En los talleres participativos se ha informado sobre el papel que desempeñará el Comité de Competitividad Municipal, principalmente en la ejecución del Plan de Competitividad Municipal. La elección de los representantes que integran el Comité se llevó a cabo posteriormente a la realización de la planificación, por lo que las personas seleccionadas conocen los objetivos y acciones a realizar.

El Comité de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado está conformado por los sectores y las siguientes personas:

Tabla 14. Integrantes del Comité de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado

SECTOR AL QUE PERTENECE	NOMBRE DE LA PERSONA
COMERCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Oscar Chávez • Sr. Eduardo Burgos • Sr. Manuel Baires • Sr. Hernán Ulises Rosales • Sr. José María Menjívar • Sra. Dora Alicia Menjívar
INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Samuel Isaac Osorio • Sr. Samuel Barahona
AGRICOLA	<ul style="list-style-type: none"> • Sr. Saturnino Hernández • Sr. José Roble • Sr. José Solórzano García.
MUNICIPALIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Delmy Carolina Vásquez • María Adela Grande • José Alfonso Marroquín • Salvador Vásquez

Fuente: Taller participativo.

Durante el desarrollo de la ejecución del Plan de Competitividad, pueden incorporarse otros sectores y personas que lo estimen conveniente.

Figura 1. Actores que Integran el Comité de Competitividad Municipal



Fuente: Elaboración Propia

Las principales funciones del Comité de Competitividad Municipal – CCM, son:

- Monitorear y Evaluar el avance en la implementación del PCM y proponer alternativas de solución a los obstáculos presentados.
- Contribuir al desarrollo de capacidades de las organizaciones y sectores del municipio.
- Promover y articular la participación de las organizaciones y sectores económicos del municipio en la elaboración del PCM.
- Identificar acciones inmediatas que puedan desarrollarse en la fase de diagnóstico y planificación para generar confianza y credibilidad en los actores claves.
- Contribuir al proceso de formulación y validación del PCM.
- Presentar al Concejo Municipal el Plan de Competitividad del Municipio, en coordinación con el equipo técnico del Proyecto MCP.
- Participar en la elaboración de TDR, contratación y seguimiento a consultores que apoyarán el desarrollo de actividades identificadas dentro del Plan de Competitividad Municipal.
- Ser la instancia referente del Proyecto MCP para la ejecución y gestión de proyectos contemplados en el Plan de Competitividad Municipal.

- Identificar las capacitaciones que contribuyan al fortalecimiento institucional del Comité de Competitividad Municipal.
- Instancia de apoyo para la gestión de recursos
- Fiscalizadora de los procesos
- Proponer ideas y procesos a seguir para dar cumplimiento sobre el contenido del Plan.
- Apoyar el diseño de una estrategia de comunicación de gestión municipal, tomando en cuenta los aspectos donde son partícipes como actores privados.
- Apoyar a identificar las necesidades de las empresas, promover formación de recurso humano.
- Promover inquietudes de los jóvenes en proyectos constructivos y desarrollo de sus capacidades.
- Monitorear y dar seguimiento a los procesos iniciados e implementados por municipalidad (ejemplo el apoyo a pequeña empresa local)

CAPITULO VIII. INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE COMPETITIVIDAD MUNICIPAL

8.1 Indicadores para el Monitoreo y Seguimiento de Plan de Competitividad

A continuación se presentan un conjunto de indicadores para el monitoreo y seguimiento al Plan de Competitividad Municipal. Estos indicadores serán revisados por el Comité de Competitividad Municipal anualmente entre actores públicos y privados a fin de evaluar los logros alcanzados, obstáculos y acciones de mejora.

Tabla 15. Indicadores de Logros Alcanzados

ACCIONES/ PROYECTOS	INDICADORES
Mejorar/crear canales de comunicación y de acceso a la información entre la municipalidad y los sectores económicos del municipio.	Canales de comunicación y de acceso a la información mejorados o creados.
Fortalecer la bolsa de trabajo municipal.	Actividades de fortalecimiento de la bolsa de empleo.
Reparación de red vial, principalmente en la zona rural.	Kilómetros de red vial reparada, principalmente en la zona rural.
Mejorar el servicio de recolección de desechos sólidos.	Tipo y número de mejoras en la recolección de desechos.
Mejorar el servicio de alumbrado público.	Mejoras realizadas en el alumbrado público.

Promover la organización de los sectores económicos.	Número de organizaciones de sectores económicos creadas.
Realizar gestiones y alianzas para incrementar la cooperación para el desarrollo económico.	Número de gestiones realizadas y alianzas establecidas.
Ampliar el apoyo a diversos sectores económicos.	Nuevos sectores apoyados.
Crear y difundir mecanismos de prevención y denuncia del cobro de pagos informales.	Número de mecanismos creados y difundidos, para la prevención y denuncia.
Implementar la vigilancia digital en coordinación con CAM y PNC.	Vigilancia digital implementada y coordinaciones establecidas.
Mejorar la seguridad en espacios peatonales y en el interior de los mercados.	Mejoras en la seguridad de los mercados realizadas.
Divulgar el observatorio municipal sobre violencia, manteniendo la confidencialidad, entre alcaldía, ciudadanía y PNC.	Número de actividades de divulgación realizadas.
Conformación de comités de vigilancia y seguridad integral entre PNC, alcaldía/CAM, FAES y sector privado.	Número de comités de vigilancia y seguridad conformados.
Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria, que requiere inspección.	Reducción de pasos realizada.
Implementar la reducción de pasos a realizar para la determinación de obligación tributaria para el traspaso y cierre de empresas.	Reducción de pasos realizada.
Implementar la reducción de pasos a realizar para obtener licencia de bebidas alcohólicas y matrículas.	Reducción de pasos realizada.

Tabla 16. Indicadores de Logros.

ACCIONES/ PROYECTOS	INDICADORES
Capacitaciones y talleres vocacionales.	Realización de 20 talleres y capacitaciones.
Capacitación en empresas para calificación del recurso humano.	Personas calificadas en las empresas.
Fortalecer la educación desde la niñez.	Test pasados a la niñez para verificar avances
Formación técnica agrícola.	Número de trabajadores formados y con más ingresos.
Establecer convenios o alianzas estratégicas con centros de formación, instituciones que promueven el desarrollo humano.	Convenios o alianzas de cooperación establecidas.
Mejorar la producción agrícola.	Mejoras en la producción agrícola.
Fortalecer las cooperativas para que procesen harinas.	Incremento de proveedores de harinas.
Generar empleo.	Cantidad de trabajadores.
Habilitar la producción en terrenos ociosos con reducción de costos.	Terrenos habilitados para producción.
Organizar a sectores económicos interesados y legalizar la organización.	Cantidad de sectores económicos organizados y legalizados.

Organización de actores productivos en cooperativas, con personería jurídica.	Cantidad de organizaciones legalmente establecidas.
Financiamiento de actividades económicas	Cooperativas de ahorro y préstamo creadas.
Realización de obras de mitigación en zonas de cultivos vulnerables.	Obras de mitigación realizadas.

8.2 Indicadores Sobre el Comité de Competitividad Municipal

A continuación se presentan un conjunto de indicadores anuales para el monitoreo y seguimiento del trabajo del Comité de Competitividad Municipal, entre actores públicos y privados a fin de evaluar los logros alcanzados, obstáculos y acciones de mejora.

Tabla 17. Indicadores sobre el Comité de Competitividad Municipal

INDICADOR	2012	2013	2014	2015	2016
Nº de reuniones del comité/mes	3	3	3	3	3
Nº de gestiones realizadas/año	5	6	4	4	4
Nº de Proyectos realizados/año	5	6	8	5	5
Nº de alianzas y convenios/ año	4	4	3	3	2

8.3 Indicadores sobre la gestión municipal

Tabla 18. Indicadores sobre el Índice de Competitividad Municipal de Ciudad Delgado

	2009	2011	2013
ICM	5.53	6.04	>6.04
Ranking municipal	63	62	

8.4 Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas: capacitaciones, asociaciones formadas, asesoría.

Tabla 19. Indicadores sobre las actividades de apoyo a las empresas.

Indicadores sobre Actividades de Apoyo a las Empresas	2012		2013		2014		2015		2016	
No de capacitaciones brindadas/año	3		3		3		3		3	
Nº de asociaciones legalizadas/año	1		2		2		1		1	
Nº de asistencias técnicas implementadas para apoyar sectores productivos	3		3		3		2		2	
Nº de emprendimientos de mujeres vinculadas a mercados.	1		1		1		1		1	
Nº de hombres y mujeres capacitados en áreas comerciales y de mejora de negocios	H 10	M 10	H 10	M 10	H 10	M 10	H 10	M 10	H 10	M 10

FUENTES

Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. (2010). *Informe de Trabajo al Año 2010, Gestión Municipal 2009-2012*.

Alcaldía Municipal de Ciudad Delgado. (2009). *Plan Estratégico Municipal 2010-2015*.

Centro de Monitoreo y Evaluación de la Violencia desde la Perspectiva Ciudadana. (2008). *El Salvador. Mapa de Violencia y su Referencia Histórica*.

DIGESTYC. (s.f.). *Dirección General de Estadística y Censos*. Recuperado el 2011, de <http://www.digestyc.gob.sv/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/>

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (1992). *V Censo de Población y IV de Vivienda*.

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (s.f.). *VI Censo de Vivienda y V de Población 2007, El Salvador*. Recuperado el Procesado con CEPAL/CELADE Redatam+SP 2/13/2012, de <http://190.5.145.164/servers/redatam/htdocs/CPV2007P/index.html>

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTIC). (2005). *VII Censos Económicos*.

Dirección General de Estadística y Censos (DIGESTYC). (2007). *VI Censos de Población y V de Vivienda, 2007*.

Dirección General de Estadística y Censos DIGESTY. (2009). *IV Censo Agropecuario*.

FISDL. (01 de 2012). *Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local*. Obtenido de <http://www.fisdل.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/645.html>

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). (2011). *FISDL*. Obtenido de <http://www.fisdل.gob.sv/servicios/en-linea/ciudadano/conoce-tu-municipio/san-salvador/648.html>

Fondo de Inversión Social para el Desarrollo Local (FISDL). (2010). *Sistema de Evaluación de Transparencia Municipal*.

Fundación para el Desarrollo Sostenible (FUNDES). (2011). *Narrativo del Diagnóstico de Procesos de Trámites Empresariales*.

FUNDE Y OPAMSS. (2006). *El Desarrollo Económico Territorial del AMSS: Diagnóstico Prospectivo*.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2009). *Almanaque 262, Estado del Desarrollo Humano en los Municipios de El Salvador*. San Salvador.

Research Triangle Institute (RTI) Internacional. (2009). *Índice de Competitividad Municipal 2009, El Salvador*.

Research Triangle Institute (RTI) Internacional. (2011). *Índice de Competitividad Municipal 2011, El Salvador*.